

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POSGRADO

**“Modelo empresarial Clústers en negocios internacionales del
sector exportador MYPES de confecciones textiles de
Gamarra, Lima 2005 – 2012”**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas

AUTOR

Gladys Madeleine Flores Concha

Lima – Perú

2014

DEDICATORIAS

*A Dios, mi fortaleza diaria por acompañarme
en cada paso de mis actividades.*

A mis ángeles guardianes Jesús y Vicenta.

*A mis queridos hermanos: Asunción, René,
Héctor, Lourdes, Gabi y Roxana por ser ejemplos
constantes en mi formación integral y en mis
actividades de investigación.*

*A mi esposo Juan y a mi niña Sophia
por haber compartido su tiempo en la
elaboración del presente trabajo de
Investigación.*

Gracias de corazón

AGRADECIMIENTO

*Agradezco de manera
muy especial a mi asesor de tesis
Dr. Ridberth Ramírez Miranda por su
constante dirección, orientación, en la
ejecución y culminación de esta tesis.
También mi agradecimiento por su
dedicación y dirección al Dr. Augusto
Hidalgo Sánchez, al Dr. Alejandro Sotelo
Morey. Así como al Dr. Carlos Cavani Grau
y al Dr. Emilio Rojas Villanueva, a mis
amigos, colegas y todos los que de una u
otra forma han colaborado en la culminación
del presente trabajo de investigación
Gracias*

INDICE

“MODELO EMPRESARIAL CLÚSTERS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES DEL SECTOR EXPORTADOR MYPES DE CONFECCIONES TEXTILES DE GAMARRA, LIMA 2005-2012”

| | |
|-----------------------------|------|
| Caratula | i |
| Dedicatoria | iii |
| Agradecimiento | iv |
| Índice General | v |
| Siglas y Abreviaturas | x |
| Lista de Cuadros | xi |
| Lista de Gráficos | xiii |
| Lista de Figuras | xiv |
| Resumen | xv |
| Abstract | xvi |
| INTRODUCCIÓN | 1 |

CAPITULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

| | |
|--|----|
| 1.1. Situación Problemática..... | 8 |
| 1.1.1 Definición del Problema | 24 |
| 1.2. Formulación del Problema..... | 24 |
| 1.2.1 Sistematización del Problema ,..... | 25 |
| 1.3. Justificación de La Investigación | 25 |
| 1.4 Justificación Teórica | 26 |
| 1.5. Justificación Practica | 27 |
| 1.6. Objetivos | 31 |
| 1.6.1. Objetivo General | 31 |
| 1.6.2. Objetivo Específico | 31 |
| 1.7. Hipótesis | 31 |
| 1.7.1. Hipótesis General..... | 31 |
| 1.7.2. Hipótesis Específicas | 32 |

CAPITULO 2: MARCO TEORICO

| | |
|--|----|
| 2.1. Marco Filosófico o Epistemológico de la Investigación..... | 33 |
| 2.1.1. <i>La Asociatividad como Estrategia Competitiva</i> | 35 |
| 2.2. Antecedentes de la Investigación | 40 |
| 2.3. Historia de los Textiles y Confecciones | 52 |
| 2.3.1. <i>La micro y la pequeña Empresa</i> | 60 |
| 2.3.1.1. <i>Definición de la Micro y la pequeña Empresa</i> | 60 |
| 2.3.1.2. <i>Estimación del Número de MYPES en el 2011</i> | 60 |
| 2.3.1.3. <i>MYPES por Actividad</i> | 63 |
| 2.3.1.3.1. <i>Sector Manufactura</i> | 65 |
| 2.3.1.4. <i>Características de las MYPES</i> | 67 |
| 2.3.1.5. <i>La Economía en el Perú</i> | 72 |
| 2.3.1.6. <i>La Actividad Económica de la MYPE Formal</i> | 74 |
| 2.3.1.7. <i>Generación de Empleo en la MYPE Formal e Informal</i> | 75 |
| 2.3.1.8. <i>Diagnóstico Estratégico de las MYPES</i> | 78 |
| 2.3.1.9 <i>Las MYPES y el Empleo</i> | 82 |
| 2.3.1.10 <i>Eslabonamiento entre las MYPES y el Sistema</i> | |
| <i>Financiero</i> | 85 |
| 2.3.1.11 <i>Algunas experiencias de Eslabonamiento entre las</i> | |
| <i>MYPES y los Bancos</i> | 87 |
| 2.3.1.12 <i>Legislación de las MYPES</i> | 90 |
| 2.3.1.12.1. <i>Ley de la Empresa Individual de Responsabilidad</i> | |
| <i>Limitada</i> | 91 |
| 2.3.1.12.2. <i>Promoción y Formalización de la MYPES</i> | 91 |
| 2.3.1.12.3. <i>Reglamento de Ley de Promoción y Formalización</i> | |
| <i>de la MYPE</i> | 92 |
| 2.3.1.12.4 <i>La Nueva Ley MYPE, aprobada por Decreto</i> | |
| <i>Legislativo N° 1086</i> | 92 |
| 2.4. Bases Teóricas | 95 |
| 2.4.1 <i>Teoría Contingencial</i> | 95 |
| 2.4.2 <i>Teoría de las Decisiones</i> | 95 |
| 2.4.3 <i>Teoría General de la Administración (TGA)</i> | 96 |
| 2.4.4 <i>Teoría de la Organización</i> | 97 |
| 2.4.5 <i>Administración Científica</i> | 97 |

| | |
|--|-----|
| 2.5. Marco Conceptual | 100 |
| 2.5.1 Marketing Relacional | 100 |
| 2.5.2 Clúster | 100 |
| 2.5.3 Economía Internacional | 101 |
| 2.5.4 CRM (Customer Relationship Management) | 102 |
| 2.5.5 Alianzas Estratégicas | 102 |
| 2.6. Un Modelo de Ciudad Productiva Enlazada al mercado global para el desarrollo del Conglomerado Textil de Gamarra..... | 102 |
| 2.6.1. Organización..... | 104 |
| 2.6.2. Estructura Organizativa..... | 104 |
| 2.6.3. Sistema Jurídico Legal..... | 105 |
| 2.6.4. Esquema Financiero..... | 111 |
| 2.6.5. Sistema Productivo..... | 113 |
| 2.6.6. Esquema del Plan de Marketing..... | 113 |
| 2.7. Limitaciones de la Investigación | 117 |

CAPITULO 3: METODOLOGIA

| | |
|--|-----|
| 3.1. Variables e Indicadores | 119 |
| 3.1.1. Identificación de Variables | 119 |
| 3.1.2 Operacionalización de Variables | 120 |
| 3.1.2.1 Variables e Indicadores | 120 |
| 3.2. Metodología | 122 |
| 3.2.1. Tipo y Nivel de Investigación | 122 |
| 3.2.2 Diseño de Investigación | 122 |
| 3.3 La Población y la Muestra | 122 |
| 3.4. Métodos y Técnicas de Investigación..... | 124 |
| 3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos | 125 |
| 3.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos | 125 |

CAPITULO 4: LOS CLUSTER DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES

| | |
|---|-----|
| 4.1. La Competitividad | 127 |
| 4.1.1. La Competitividad de las Naciones..... | 128 |
| 4.2. Perú: Sectores-Actividades Económicas con Potencial..... | 130 |

| | |
|--|-----|
| 4.2.1. Actividad en las que el País tiene mayor Potencial | 130 |
| 4.3. Análisis Foda del Sector Textil Confecciones - PORTER..... | 131 |
| 4.4. Clusterización | 119 |
| 4.4.1. Clúster | 134 |
| 4.4.1.1. Beneficios de la Creación del Clúster | 134 |
| 4.4.1.2. Actores de los Clúster | 135 |
| 4.4.1.3 Tipos de Clúster | 135 |
| 4.4.1.4. Ciclo de Vida del Cluster | 136 |
| 4.5. Estudio del Mercado Externo de Confecciones de América Latina | 138 |
| 4.5.1. Perú se encuentra en el Marco de dos Programas que otorga EEUU..... | 140 |
| 4.5.2. APEC | 141 |
| 4.5.3. Reflexiones sobre el ATPDA | 141 |
| 4.5.4. Antecedentes ATPA | 142 |
| 4.5.5. Productos Excluidos del ATPDA | 144 |
| 4.5.6. Ocho TLC suscritos con Perú entraron en Vigencia en el año 2012 | 145 |
| 4.5.7. En Negociación | 146 |

CAPITULO 5: TEMA DE SOPORTE: INDICADORES

| | |
|---|-----|
| 5.1. Notas Históricas sobre los Ratios | 147 |
| 5.1.1. Definición de Ratios | 148 |
| 5.1.2. Objetivos de los Ratios | 149 |
| 5.2. El Estándar | 149 |
| 5.2.1. Estándares de Desempeño o Medidas de Comparación | 151 |
| 5.3. Menú de Conceptos de Indicadores: Productividad, Eficiencia, Eficacia y Economía | 151 |
| 5.3.1. Conceptos de Productividad | 152 |
| 5.3.2. Conceptos de Eficiencia | 154 |
| 5.3.3. Conceptos de Eficacia | 156 |
| 5.3.4. Conceptos de Economía | 159 |
| 5.3.4.1. Metodologías para medir la Economía | 163 |
| 5.4. Ratios Financieros: Herramientas para la toma de | |

| | |
|------------------|-----|
| Decisiones | 165 |
|------------------|-----|

CAPITULO 6: RESULTADOS Y DISCUSION

| | |
|---|------------|
| 6.1. Evaluación de las MYPES Textiles: Análisis del Estudio de Campo | 168 |
| <i>6.1.1. Sustentación de los Resultados del Estudio de Investigación.....</i> | <i>168</i> |
| <i>6.1.2. Tratamiento de la Información.....</i> | <i>169</i> |
| <i>6.1.3. Resultados de la Muestra Aleatoria.....</i> | <i>174</i> |
| 6.2. Gamarra: un Emporio pasado de Moda en el Perú | 188 |
| 6.3. Propuesta del Trabajo de Investigación | 193 |
| 6.3.1. Descripción del Sector Textil y Confecciones | 193 |
| 6.3.1.1.Materias Primas | 194 |
| 6.3.1.2.Propuesta del Modelo Empresarial Clústers en Negocios Internacionales del sector exportador MYPES de confecciones textiles de Gamarra | 197 |
| 6.3.1.2.1.Procesos | 199 |
| 6.3.1.2.1.1. MYPES que conforman el clúster | 199 |
| 6.3.1.2.2.Analisis y efectos: del Gobierno, Proveedores de insumos, la Banca y Finanzas, Centro de Formación y tecnología..... | 208 |
| 7. CONCLUSIONES..... | 210 |
| 8. RECOMENDACIONES..... | 212 |
| 9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... | 214 |
| 10. ANEXOS | 219 |
| Matriz de Consistencia | 204 |
| Encuesta | 209 |

SIGLAS Y ABREVIATURAS

| | | |
|----------|---|--|
| MYPE | : | Micro y Pequeña Empresa |
| UIT | : | Unidad Impositiva Tributaria |
| CODEMYPE | : | Concejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. |
| COPEME | : | Consocio de Organización Privada de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa |
| CIIU | : | Clasificación Internacional Industrial Uniforme |
| DGMYPE | : | Dirección General de la Micro y Pequeña Empresa |
| CAF | : | Corporación Andina de Fomento |
| ONUDI | : | Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo de la Industria. |
| APEC | : | Foro de Cooperación Económica Asia – Pacífico |
| PEC | : | Política Exterior Común |
| OMC | : | Organización Mundial del Comercio |
| OIT | : | Oficina Internacional del Trabajo |
| SIN | : | Sociedad Nacional de Industria |
| ADEX | : | Asociación de Exportadores |
| COPEI | : | Comité de la Pequeña Industria |
| SGI | : | Sistema Nacional de Preferencias |
| ACE | : | Acuerdo de Complementación Económica |
| TFNR | : | Trabajadores familiares no remunerados |
| ATPDA | : | Ley de Preferencias Arancelarias Andinas |
| UNI | : | Universidad Nacional de Ingeniería |
| SENATI | : | Servicio Nacional de adiestramiento en Trabajo Industrial |
| ONG | : | Organización No Gubernamental |

LISTA DE CUADROS

| | |
|--|-----|
| Cuadro N° 01: Estimación de MYPES según número de trabajadores | 61 |
| Cuadro N° 02: Empresas formales por el número de trabajadores ... | 62 |
| Cuadro N° 03: Perú: MYPES formales, según actividad económica, 2011 (%) | 63 |
| Cuadro N° 04: Perú: MYPES formales del sector manufactura según división CIIU, 2011 (%) | 66 |
| Cuadro N° 05: Niveles de Productividad 2007..... | 70 |
| Cuadro N° 06: Participación en el PBI en millones de US\$ | 73 |
| Cuadro N° 07: MYPES según actividad económica por sectores.... | 74 |
| Cuadro N° 08: Perú: composición de la PEA ocupada en MYPES formal e informal 2005 – ingreso mensual por trabajador | 76 |
| Cuadro N° 09: Costo de crédito por tipo de fuente financiera: 2008 ... | 90 |
| Cuadro N° 10: Comparando: Régimen anterior y Nueva Ley MYPE ... | 94 |
| Cuadro N° 11: Jurisprudencia y figura legal del consorcio | 106 |
| Cuadro N° 12: Crecimiento de la producción nacional por sector económico | 130 |
| Cuadro N° 13 Estadísticos descriptivos: factores competitividad antes | 174 |
| Cuadro N° 14 Estadísticos descriptivos: factores competitividad después.. | 176 |
| Cuadro N° 15 Estadísticos descriptivos del Índice de Competitividad Empresarial | 177 |
| Cuadro N° 16 Prueba t de comparación medias relacionadas para el ICE | 180 |
| Cuadro N° 17 Prueba t de comparación medias relacionadas para el Gerente General | 180 |
| Cuadro N° 18 Prueba t de comparación medias relacionadas para el aspecto comercial | 182 |
| Cuadro N° 19 Prueba t de comparación medias relacionadas para el aspecto financiero | 183 |
| Cuadro N° 20 Prueba t de comparación medias relacionadas para | |

| | |
|--|-----|
| el aspecto producción | 184 |
| Cuadro N° 21: Prueba t de comparación medias relacionadas para el aspecto tecnológico | 185 |
| Cuadro N° 22: Prueba t de comparación medias relacionadas para el aspecto exportación | 187 |
| Cuadro N° 23: Tiempo de respuesta de los principales conceptos Desarrollados | 204 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| Gráfico N° 01: Capital inicial de trabajo | 59 |
| Gráfico N° 02: Número de MYPES de acuerdo al número de trabajadores 2004 – 2011 | 61 |
| Gráfico N° 03: Total MYPES formales | 63 |
| Gráfico N° 04: Perú: MYPES formales, según actividad económica, 2011 (%)..... | 65 |
| Gráfico N° 05: Perú: MYPE formales, del sector manufactura según división CIIU, 2011 (%) | 67 |
| Gráfico N° 06: Niveles de productividad – 2007 | 70 |
| Gráfico N° 07: PBI generado por las MYPES en el Perú 2007..... | 71 |
| Gráfico N° 08: Distribución de la MYPE formal según sectores productivos 2008 | 75 |
| Gráfico N° 09: Sistema financiero peruano: costo del crédito 2008 | 90 |
| Gráfico N° 10: Índice de competitividad antes y después | 178 |
| Gráfico N° 11: Cómo es la gestión del Gerente General | 181 |
| Gráfico N° 12: Cómo es el manejo del aspecto comercial | 182 |
| Gráfico N° 13: Cómo es el manejo del aspecto financiero | 183 |
| Gráfico N° 14: Cómo es el manejo de la producción..... | 185 |
| Gráfico N° 15: Cómo es el manejo del aspecto tecnológico | 186 |
| Gráfico N° 16: Como es el manejo de las exportaciones | 187 |
| Gráfico N° 17: Estructura de una partida arancelaria en el Perú..... | 207 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura N° 01: Principales restricciones internas de las MYPES | 79 |
| Figura N° 02: <i>Modelo de Ciudad Productiva para empresas Consortiadas del Conglomerado Textil de Gamarra.</i> | 103 |
| Figura N° 03: Estructura Organizativa de la Ciudad Productiva | 105 |
| Figura N° 04: Teoría del Diamante para el Clúster industrial local – Porter 1998 | 129 |
| Figura N° 05: Esfuerzos de la Gerencia | 158 |
| Figura N° 06: Administrar recursos humanos según Beneficio-Costo | 160 |
| Figura N° 07: Campana de Gauss | 179 |
| Figura N° 08: Modelo Empresarial de Clúster en Negocios Internacionales del sector exportado MYPES de confecciones textiles de Gamarra | 198 |

RESUMEN

El Modelo Empresarial Clúster propuesto, es una alternativa para generar más riqueza que sus competidores en los mercados mundiales. Por otra parte un clúster es la concentración geográfica de grupos de empresas que se apoyan mutuamente mediante relaciones verticales (clientes, tecnología y canales de distribución), desarrollando competencias y consolidándose ante los clientes. De ambos conceptos se deducen que los clústeres generan competitividad siendo ésta una necesidad para el desarrollo del país.

Asimismo, por el lado de las exportaciones el panorama del sector textil se puede conocer en base a las cifras de Aduanas ya que desde el 2005 la exportación del sector textil y confecciones era de 41 mil toneladas y al 2012 ha bajado a 38 mil toneladas.

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un análisis estratégico de la situación actual de las MYPES textiles del sector confecciones, y poder plantear alternativas de alianzas estratégicas que permitan a las MYPES textiles del sector de las confecciones de Gamarra, ser más competitivas en el ámbito nacional e internacional.

Finalmente la investigación constituye un cambio de actitud empresarial en insertarse en la nueva economía del conocimiento. Un aporte trascendental para las MYPES de Gamarra del Sector de Confecciones para la Exportación asociadas como un Clúster, alternativa que de acuerdo a la muestra tomada en la parte estadística del presente trabajo, las MYPES estarían interesadas en practicarla para enfrentar retos más exigentes en un mercado globalizado y competitivo, contribuyendo al desarrollo y crecimiento económico del país por la generación de nuevos puestos de trabajo.

Palabras clave: Competitividad, clúster, desarrollo, globalización, cadena productiva, cadena de valor, desarrollo exportador.

ABSTRACT

The Business Model Cluster, is an alternative to generate more wealth that his competitors in the world-wide markets. On the other hand a cluster is the geographic concentration of groups of companies that nourish mutually by means of vertical relations (customers, technology and channels of distribution), developing technological advances and Consolidating in front of the customers. Of both concepts deduce that the clusters generate competitiveness being this a need for the development of the country.

Of the total of employments generated, 59.9% corresponds to people that have between 18 and 29 years, and 21.1% are hard-working with ages between 30 and 39 years, that is to say, 81% have between 18 and 40 years of age also on the side of the panorama export sector could be found based on figures from the Customs since 2005 the export of textiles and apparel was 41 thousand tons and 2012 has dropped to 38 thousand tons .

The present work has like aim realise a strategic analysis of the current situation of the MYPES textile of the sector make, and can pose alternatives of strategic alliances that allow to the MYPES textile of the sector of the preparations of Gamarra, be more competitive in the national and international field.

Finally the investigation constitutes the change of business attitude in inserting in the new economy of the knowledge. A transcendental contribution for the MYPES of Gamarra of the Sector of Preparations for the Export associated like a Cluster, alternative that of agreement to the sample taken and The statistical part the MYPES would be interested in practising it to confront challenges more demanding in a market globalizado and competitive, contributing to the development and economic growth of the country by the generation of new places of work.

Keywords: *Competitiveness, cluster, development, globalization, productive chain, chain of value, exporting development.*

INTRODUCCION

El tema de los clústers va adquiriendo cada vez mayor importancia debido a sus grandes repercusiones al desarrollo empresarial y, por ende, al desarrollo del país. El término clúster no es necesariamente nuevo. Michael Porter, en el año 1995, utiliza la palabra clúster en el estudio que Monitor Company hizo sobre el sector turismo en el Perú.

En lo concerniente a las economías de escala que se produce en la industria, el economista británico Alfred Marshall se sorprendió con el fenómeno de los “distritos industriales”. En las crecientes industrias manufactureras como en China, las economías externas son omnipresentes, por ejemplo en una ciudad de China se produce una gran parte de la producción mundial de ropa interior. Por lo que Marshall afirmó que existen razones por las que un clúster de empresas podía ser más eficientes que una empresa individual aislada.

Así mismo en un tema de estudios e investigaciones actuales, como es el caso del estudio Tendencia de la demanda y desarrollo turístico del Cusco de la compañía Maximixe del Eco. Jorge Chávez (Ex presidente del BCR). Considerando la importancia de los clústers como herramienta de gestión, presentó el análisis sobre la competitividad y los clústers como elemento de desarrollo del país.

Por lo que la competitividad es la capacidad de un país o empresa para generar riqueza, presento el análisis sobre el modelo empresarial clústers de empresas textiles y de confecciones para realizar negocios internacionales. Las MYPES están orientadas a la producción y comercialización de bienes afines, que posee una constante interrelación de una estructura productiva que se aglomeran en un espacio geográfico determinado, las cuales desarrollan relaciones de cooperación y competencia, enfrentan una paradoja, tienen oportunidades nunca antes vistas para aprovechar los nuevos mercados, y entre tanto, los mercados

tradicionales cambian de manera sustancial, reduciéndose o haciéndose intensamente competitivos. Además, los reducidos márgenes de beneficios, paralelos a las crecientes exigencias del cliente por productos y servicios de calidad, determinan presiones inexorables en muchas empresas. Siendo necesario para ello realizar un agrupamiento empresarial: clústers, la identificación, estandarización de los productos de la empresa empleando la interactividad, trabajando en forma diferente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad y la satisfacción sobre los clientes a la vez que se incrementen los beneficios a las organizaciones.

La presente investigación tiene en cuenta dos aspectos, primero: las MYPES textiles y de confecciones de Gamarra que es un complejo comercial y productivo ubicado en el distrito de La Victoria, en el departamento de Lima, que está compuesto por tres dameros. El principal de ellos es el Damero A, que tiene como límites las avenidas 28 de Julio, México, Aviación y la calle Huánuco. Cuando se habla de Gamarra, en general se hace referencia a 54 manzanas, alrededor de 20 mil empresarios y un aproximado de 130 a 200 galerías.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), de los 24 mil establecimientos existentes, 15 mil se dedican a la actividad comercial (64%) y 5 mil (23%) son manufactureros; es decir es predominantemente un emporio comercial. Juan Infante, un destacado conocedor de Gamarra, señala que su población laboral es de 75 mil personas como mínimo, de los cuales el 70% son vendedores de mostrador, Gamarra tiene sus inicios desde hace mas de 120 años, en los territorios al sur del cercado de Lima. En la presente investigación diremos primero que somos conscientes que esto fue un proceso donde participaron muchos personajes, incluso precursores anónimos, que propusieron, impulsaron e impusieron el comercio textil en la zona, pero lamentablemente no trascendieron en el tiempo.

Y el segundo aspecto: lo corrobora la hipótesis de trabajo, luego de explicar de manera verbal a los gerentes de las MYPES la importancia del modelo empresarial cluster en las empresas textiles y de confecciones de Gamarra,

se aplicó las encuestas y se logro el interés de formar clúster, dejando de lado la hipótesis nula.

Los empresarios y comerciantes de Gamarra son desinteresados, que desconfían del Estado y del gobierno y repiten como un mantra: “¡Si sólo nos dejaran trabajar!”. Una de las tiendas mejor provistas es la de don Moisés (nombre supuesto). Es uno de los más antiguos y respetados comerciantes del barrio. Todos hablan de él con reverencia y gratitud. No es un provinciano sino un criollo, uno de los pocos que representa a Lima en este Perú en pequeño formato que es Gamarra. Según él, este emporio nació en los años sesenta, cuando algunos migrantes advirtieron que los camiones que traían animales y artículos de pan llevar al Mercado Mayorista regresaban vacíos al interior del país. Se les ocurrió entonces utilizar ese transporte para enviar mercancías a sus pueblos y así comenzó a rodar la bolita de nieve que convertiría este pedazo de la vieja Lima en el vórtice de trabajo y riqueza que es ahora.

Asimismo, existe una nueva generación de empresarios y diseñadores que son conscientes que el mercado hoy no es el mismo que hace 40 años, cuando sus padres o abuelos se iniciaron en el negocio. “Hay jóvenes que están enfocados en profesionalizar el negocio de sus padres que, en algunos casos, han dado un paso al costado, dejando que los hijos desarrollen marcas, introduzcan nuevos diseños, exporten, profesionalicen algunos puestos que antes ocupaban personas de confianza”, dice Triveño, de Proexpansión.

Existen ejemplos de empresarios nacidos en Gamarra y que han seguido este camino. El caso más claro es el de la familia Flores y su marca Topy Top. Hoy es una de las grandes exportadoras del país y ha forjado una marca y una cadena de tiendas (Topy Top) de gran solidez que conquista países como Colombia y Venezuela.

Pero antes de mirar el mercado externo, los especialistas consideran que es necesario enfocarse en el mercado interno como punto de partida para crear

una marca fuerte. Incluso, las tiendas por departamento se han convertido en una ventana importante, pues la mayoría ha decidido apostar por las confecciones peruanas. “Compramos mucha polería a proveedores grandes, medianos o chicos de Gamarra” dice Bernardo Fernández, gerente de negocios textiles de la cadena de tiendas por departamentos Ripley. “Nos gustaría trabajar con más proveedores, pero no todos cumplen con los requisitos y no por precios, sino por plazos de entrega, fundamentales en el mundo de la moda”.

Fernández afirma que en 1996 (año en que se inauguró la primera tienda en el Perú) Ripley empezó con tres marcas nacionales, que hoy suman 80 y que piensan llegar pronto a 100. “Hay empresas que partieron con marcas muy chiquitas y que hoy se venden también en nuestras tiendas en Chile”, dice. “Un caso especial es el de José Luis Salinas, dueño de la marca Emporium, amigo de la casa desde hace muchos años quien diseñaba y producía para nuestras marcas propias y le dimos la oportunidad de ingresar con su marca que se ha convertido en una de las más importantes de toda la cadena”.

Desde hace algunos años atrás, las micro y pequeñas empresas (MYPES) tienen cierto desempeño reconocido en la actividad socioeconómica de nuestro país, se sabe que constituye aproximadamente el 40% del PBI, es la fuerza empresarial que da más fuentes de trabajo, es así que se debe considerar como el eje principal de la inversión peruana.

El distrito de la Victoria, por su enorme y principal conglomerado empresarial de comercialización y producción de confecciones, es una de las principales comunas que alberga micro y pequeñas empresas. Es por ello que el sector de confecciones para la exportación, es uno de los sectores de mayor desarrollo en la MYPES, debido a las políticas arancelarias para las exportaciones, las cuales se muestran favorables por la exoneración de los aranceles para el caso del mercado latinoamericano; y al crecimiento sostenido que se presenta en la actualidad y a futuro el sector de confecciones para la exportación.

Por lo cual al formalizar los clústers hablamos de tres elementos importantes para su implementación:

- Integración
 - Agrupaciones y Alianzas
 - Infraestructura
- La Integración: Fundamentada en un nuevo modelo de hacer negocios, una nueva Cultura que usa los recursos de otra empresa relacionada o no para un beneficio en común.
 - Agrupaciones y Alianzas: Las agrupaciones no son cooperativas, son agrupaciones de empresas de un mismo producto las cuales se agrupan con el objetivo de mejorar su flujo informático, adquirir "poder adquisitivo", intercambiar ideas e implementar innovaciones que beneficien a todos como grupo. Esto implica el acercamiento a la competencia de manera saludable y un mayor interés de las empresas y el país. Las alianzas son muy importantes siempre y cuando estas sean "totalmente transparentes".
 - Infraestructura: Esto implica a los Parques Industriales, su ubicación, zonificación y regulaciones. Que quede claro que estos son "Empresa Privada" y no tienen ningún nexo con el clúster. El único compromiso es la contratación de los beneficios que este brinda bajo contratación bilateral y equitativa.

Hagamos un esfuerzo en entender la importancia de los clústers y como estos se implementan para la salud económica y productiva de nuestro país.

En tal sentido las MYPES peruanas del sector de confecciones para la exportación asociadas como un Clúster de MYPES y una alternativa de hacer frente a la globalización y competitividad, contribuyendo así a su desarrollo y crecimiento, debido al gran impacto social en la generación de nuevos puestos de trabajo.

El trabajo de investigación se ha desarrollado en 6 capítulos de la siguiente forma:

En el primer capítulo se presenta la problemática actual de las MYPES. El trabajo se justifica en la medida que se tiene como objetivo mostrar que las alianzas estratégicas son una alternativa de desarrollo para las MYPES del sector confecciones, otro objetivo es realizar un diagnóstico de gestión de sector y plantear lineamientos estratégicos generales y planes de acción. Finalmente se sustenta el marco metodológico empleado: “Ciencia de Acción”, pues se postula en el entorno organizacional, las alianzas estratégicas para el desarrollo de las sociedades empresariales MYPES.

En el segundo capítulo, permite definir la Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales y como Modelo Integrado aplicable de los clústers, entonces la asociatividad es una ventaja competitiva; también se define con mayor detalle el concepto de MYPES sobre el cual desarrollamos el trabajo.

En el capítulo tres, se explica la metodología empleada, el tipo de estudio de investigación es descriptivo y exploratorio porque se debe a que hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema del presente estudio y busca especificar la situación financiera de las pequeñas empresas sometidas al análisis.

En el cuarto capítulo, se analizan las microempresas del sector confecciones, y se vislumbra la forma en la que son manejados los diferentes factores como: infraestructura, equipo, clientes, gestión, publicidad, financiamiento entre otros, que son clave para el impulso del sector.

Se identifica los factores de competitividad del sector aplicando el “diamante” de competitividad de M. Porter se evalúan las modalidades más relevantes de alianzas estratégicas entre las MYPES en el contexto internacional, con el objeto de tomar los elementos funcionales que se pueden implantar para las MYPES confeccionistas en el Perú. Una vez identificados y justificados

los elementos que se incluirían en un modelo aplicable a las MYPES peruanas. También se aplica el análisis FODA, obteniendo conclusiones de ambos análisis.

Una vez identificados y justificados los elementos que se incluirían en un modelo aplicable a las MYPES peruanas, se plantean los lineamientos y las acciones estratégicas a seguir.

Al mismo tiempo se muestra la estructura empresarial del sector, se resalta el aporte de las MYPES por su participación en la exportación, se mencionan los principales productos con los que se participan en los principales mercados, se advierte de la amenaza de los competidores asiáticos, se observa la atractividad del sector a la luz del ATPDEA.

En el quinto capítulo, se analizan los indicadores: Se define los ratios sus objetivos, los estándares de desempeño, el menú de concepto de indicadores: productividad, eficiencia, eficacia y economía.

Finalmente en el sexto capítulo, se sustenta el resultado del estudio de investigación, luego de haber aplicado una encuesta a las empresas. Así como analizar el resultado de muestras aleatorias con cuadros y gráficas correspondientes.

Que la presente investigación contribuya a ampliar el diálogo en torno al desarrollo de la cadena productiva algodón-textil-confecciones en Gamarra, y a través de ello se contribuya en un aporte para impulsar el desarrollo socio-económico de la región.

Pongo a consideración de la Unidad de Posgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos la presente tesis doctoral.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Situación Problemática

El ambiente de no exclusividad o clientes dudosos implica limitación en los créditos para solventar el capital de trabajo y de inversión en las MYPES, lo cual le imposibilita acumular valores de competitividad. Esto es lo que sucede en las MYPES textiles que, por las limitaciones que tienen para el acceso del crédito, tiene serios problemas, por ejemplo, para cumplir con sus metas de producción. Esto se ha convertido en una cadena perniciosa, que no permite acumular fortalezas para repotenciar el principal brazo productivo del país.

No hay una verdadera cultura de competitividad, la falta de creación de valor, el desconocimiento para abrir nuevos espacios de mercado, la falta de una gerencia estratégica han originado que las MYPES proyecten una imagen de serias debilidades al Sistema Bancario; organismos que han respondido con la limitación de sus créditos; hecho que por cierto ha impedido formar una franja microempresarial con optimas potencialidades en el medio.

Sin duda, los bancos juegan un papel de primer orden en el desarrollo productivo, la actual coyuntura económica aunada a la globalización exige, Alianzas Estratégicas entre ambos sectores, como forma de afrontar la elevada competencia que se viene dando en el mercado. Como las MYPES, observaron serias restricciones en la banca tradicional o comercial, orientaron sus necesidades de crédito a la Banca de Consumo, incluido MIBANCO, cuyos costos financieros, en vez de dar solución a sus problemas de liquidez agravaron su situación

financiera, llegando al extremos de perder sus activos por los elevados costos crediticios que imponían estos intermediarios financieros. Con mercados con elevada competencia, es difícil soportar un costo financiero por más del 100%, tal como cobra la Banca de Consumo, pero fue así como operaban y siguen operando en el actual escenario financiero.

Es de esperar que los Intermediarios Financieros reordenen su política y perciban a las MYPES como un mercado objetivo seguro y rentable, que bien podrían convertirse en sus principales aliados estratégicos.

De acuerdo a la Ley de Promoción y formalización de la micro y pequeña empresa la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Tradicionalmente el acrónimo PYMES, siempre ha significado Pequeñas y microempresas. Con la dación de la última Ley (Ley N° 28015 de julio del 2003) se ha cambiado el acrónimo de PYMES por MYPES, pero cambiar el acrónimo no significa cambiar la situación de las pequeñas y microempresas. La situación actual de las MYPES sigue igual. Algunos, erróneamente, usan la sigla PYME para referirse a las pequeñas y medianas empresas.

El número de MYPES totales en el 2011segun la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) tiene como objetivo, generar indicadores mensuales que permitan conocer la evolución de la pobreza, bienestar y las condiciones de vida de los hogares.

➤ La pequeña empresa representa menos del 3% de la MYPE.

- Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, se estima que el número de MYPES (formales e informales) en el año 2011 es de 2 211 485 empresas, resultado que es 10.7% superior a las existentes en el 2004 (2 050 210 empresas)

Observamos las empresas formales según el número de trabajadores en el año 2011:

- Las Microempresas tienen 1,267,060 trabajadores que representa el 98.1%
- Las Pequeñas empresas tienen 22,047 trabajadores que representa el 1.7%
- Las Medianas y grandes empresas tienen 3,017 trabajadores que representa el 0.2%

Las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes (Ley 28015):

a) El número total de trabajadores:

- La microempresa abarca de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.
- La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive.

b) Nivel de ventas anuales:

- La microempresa: hasta el monto máximo de 150 Unidades impositivas Tributarias-UIT.

El Nuevo Régimen en D.L. 1086, precisa las características de:

- La pequeña empresa: a partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 1,700 Unidades impositivas tributarias-UIT.

El Ministerio de trabajo y Promoción del Empleo define las políticas nacionales de promoción de las MYPES y coordina con las entidades del sector público y privado la coherencia y complementariedad de las políticas sectoriales. Cuenta con la Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. Tiene como finalidad promover la competitividad empresarial y la generación de oportunidades económicas orientadas al aumento de la calidad del empleo desarrollando políticas y fomentando espacios de coordinación y concertación que contribuyan a dinamizar la economía local y regional a través de:

- Un marco regulatorio que favorezca la competitividad y la formalización de la micro y pequeña empresa con empleo de calidad.
- Las armonización de las políticas y programas vinculados a la micro y pequeña empresa y nuevos emprendimientos.
- Promoción de procesos de concertación públicos y privados.
- Articulación de la micro y pequeña empresa a los procesos de competitividad regional y sectorial.
- Acceso de la micro y pequeña empresa a los servicios de desarrollo empresarial y financieros.
- Desarrollo de mercados financieros y de servicios de desarrollo empresarial.
- Creación y desarrollo de nuevos emprendimientos.

Esta Dirección Nacional consta de dos Direcciones. La Dirección de desarrollo empresarial que promueve un entorno favorable a la micro y pequeña empresa constituida, y la Dirección de nuevos emprendimientos que fomenta y promueve las iniciativas innovadoras para la creación de emprendimientos.

La Mesa MYPES fue producto de una reunión realizada en 1996 con instituciones que participan como actores del desarrollo de las MYPES. Tiene como misión ser un espacio de diálogo e intercambio que

promueve el trabajo concertado y en común con el propósito de potenciar la competitividad de las MYPES en el Perú. Tiene como objetivo mejorar la calidad, eficiencia y la efectividad de la coordinación entre las instituciones integrantes en función de fortalecer el desarrollo de las MYPES.

El Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa –CODEMYPE- creado mediante la Ley 28015, es el órgano adscrito al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo que tiene como funciones :

- a) Aprobar el Plan Nacional de promoción y formalización para la competitividad y desarrollo de las MYPES que incorporen las prioridades regionales por sectores señalando los objetivos y metas correspondientes.
- b) Contribuir a la coordinación y armonización de las políticas y acciones sectoriales, de apoyo a las MYPES, a nivel nacional, regional y local.
- c) Supervisar el cumplimiento de las políticas, los planes, los programas y desarrollar las coordinaciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, tanto a nivel de Gobierno Nacional como de carácter regional y local.
- d) Promover la activa cooperación entre las instituciones del sector público y privado en la ejecución de programas.
- e) Promover la asociatividad y organización de las MYPES, como consorcios, conglomerados o asociaciones.
- f) Promover el acceso de la MYPE a los mercados financieros, de desarrollo empresarial y de productos.

- g) Fomentar la articulación de la MYPE con las medianas y grandes empresas promoviendo la organización de las MYPES proveedoras para propiciar el fortalecimiento y desarrollo de su estructura económico productiva.
- h) Contribuir a la captación y generación de la base de datos de información estadística sobre la MYPE.

El Consejo Regional para las MYPES – COREMYPE son creados por los gobiernos regionales con el objetivo de promover el desarrollo, la formalización y la competitividad de la micro y pequeña empresa en su ámbito geográfico y su articulación con los planes y programas nacionales.

La Comisión de la Promoción de la Pequeña y Micro Empresa – PROMPYME – fue creada mediante el Decreto Supremo No 059-97-PCM del 24-11-97. Tiene como objetivo general mejorar el acceso de la pequeña y micro empresa a los mercados en los que actualmente actúa o que potencialmente podría incursionar, tanto en el sector público como en el privado. Sus funciones son:

- a) Difundir los sistemas de información subsectoriales,
- b) Fomentar la conformación de consorcios de pequeña y micro empresa.
- c) Proponer mecanismos para facilitar el acceso de la pequeña y micro empresa a las compras que realizan los sectores públicos y privados; y,
- d) Promover la realización de ferias, y actividades de dinamización de mercados.

El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de PROMPYME

(R.M. 069-2001-PCM del 30-04-2001) se incluye como Órgano de Línea la Dirección de Desarrollo y Tecnología, la cual se encarga de realizar acciones orientadas al desarrollo de la oferta de los productos y servicios de las pequeñas empresas. Tiene las siguientes funciones:

- a) Promover el desarrollo autosostenible de los maquicentros implementados.
- b) Identificar, seleccionar y capacitar a las pequeñas empresas para satisfacer la demanda del mercado.
- c) Propiciar la formación de consorcios para satisfacer los volúmenes y estándares de producción requeridos por entidades públicas y privadas.
- d) Difundir información sobre la existencia de maquicentros como entidades de apoyo a las MYPES a nivel nacional.
- e) Elaborar un modelo de estructura organizativa para la conformación de incubadoras de base tecnológica.
- f) Levantamiento de información de los denominados parques industriales a nivel nacional.
- g) Establecer alianzas estratégicas con instituciones técnicas especializadas, universidades entre otras, a fin de contar con un gabinete de especialistas por sectores productivos para el apoyo a las MYPES.

Mediante Resolución Jefatural No 063-98-INEI se creó la Comisión Técnica Interinstitucional de Estadística de la Pequeña y Micro Empresa (COTIEPYME) encargada de las coordinaciones para la ejecución de actividades y acciones conducentes a generar, integrar y

difundir las estadísticas sobre el comportamiento de la pequeña y micro empresa.

En el sector privado la Sociedad Nacional de Industrias (SNI.) cuenta con el Comité de la Pequeña Industria (COPEI) cuyos objetivos son : Representar y defender permanentemente a los asociados y al sector de la pequeña industria, fomentar la interacción permanente entre los asociados, capacitar en forma permanente, organizar eventos, informar sobre las leyes y políticas de gobierno y ofrecer servicios de asesoría a través del centro de información. Además se tiene al Consorcio de organizaciones privadas de promoción al desarrollo de la micro y pequeña empresa (COPEME), la cual es una asociación civil creada en 1990 con el propósito de promover y ejecutar programas y proyectos de manera conjunta, orientados al desarrollo del sector de la micro y pequeña empresa, a nivel local, regional y nacional, así como el fortalecimiento de sus instituciones afiliadas. Actualmente COPEME agrupa a más de 50 ONGs ubicadas en las ciudades más importantes del Perú, las que ejecutan diversos proyectos en el campo de la capacitación, asistencia técnica, financiamiento, asesoría a organizaciones gremiales, información, comercialización, entre otros.

La Ley de Bases de la Descentralización otorga, en el artículo 35, como competencia exclusiva a los Gobiernos Regionales “promover la modernización de la pequeña y mediana empresa regional, articuladas con las tareas de educación, empleo y a la articulación e innovación tecnológica”.

En la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales se establecen como funciones específicas “formular, aprobar, ejecutar, evaluar y administrar las políticas regionales de educación, cultura, ciencia y tecnología, deporte y recreación de la región”. Entre sus funciones también está la de formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar las políticas en materia de trabajo, promoción del empleo y fomento de la pequeña y micro empresa, con la política general del gobierno y los

planes sectoriales así como fomentar la formación profesional de los recursos humanos de las empresas de la región como un mecanismo de mejoramiento de los ingresos, la productividad y competitividad a través de actividades de capacitación, provisión de información y transferencia tecnológica.

La Ley de Promoción del desarrollo económico y productivo tiene como objeto impulsar la creación y el establecimiento, el crecimiento y el desarrollo de la competitividad de la micro y pequeña empresa descentralizada (MYPE descentralizada) con la finalidad de insertarlas en la economía subnacional, nacional e internacional, de manera que los recursos de los departamentos y regiones sean utilizados eficientemente según su disponibilidad y potencial, se promueva la descentralización productiva, se desarrollen los corredores económicos y ciudades intermedias y se fortalezcan las cadenas de valor. Se crean como instrumentos y mecanismos para el crecimiento y desarrollo de la competitividad de la MYPE descentralizada:

- El sistema integrado de asistencia técnica a la MYPE descentralizada;
- El programa de asistencia financiera para la MYPE descentralizada;
- El programa de interacción entre los sistemas educativo y productivo en beneficio de la MYPE descentralizada;
- El programa de desarrollo de capacidades empresariales municipales;
- El programa de modernización tecnológica.

A continuación se detalla la productividad versus mano de obra en la pequeña empresa:

Según el Sistema Nacional de Industrias, de acuerdo a los niveles de productividad las empresas generan empleos a la población, tal como se precisa a continuación:

- Microempresa genera empleos por 6,352,895.
- Pequeña empresa genera empleos por 873,687.
- Mediana empresa genera empleos por 384,127.
- Grande empresa genera empleos por 591,302.

Se espera que la productividad acreciente ya que esta Ley establece que todas las Universidades públicas deberán contar con una unidad académica y de investigación dirigida a la incubación, desarrollo y apoyo de la micro y pequeña empresa de preferencia rural. Como un mecanismo de modernización tecnológica establece que para los efectos de depreciación el porcentaje anual por desgaste o agotamiento que sufran los bienes del activo que las MYPES descentralizadas utilicen en actividades productoras de rentas gravadas de tercera categoría será de treinta y tres punto tres por ciento (33.3%).

El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica – CONCYTEC – a través de la Dirección General de descentralización la cual desarrolla una serie de actividades entorno de los siguientes propósitos:

- Establecimiento de lineamientos para el desarrollo regional.
- Generación de capacidades regionales.
- Agenda regional.
- Promoción de mecanismos de gestión científica y tecnología.

Actualmente cuenta con los planes regionales de Piura, Tacna, Cusco, Arequipa y Loreto.

De aquí se deduce que:

- a) La Micro y la Pequeña Empresa contribuyen en un 28% al PBI. Si a este segmento se le añade el rubro autoempleo, la contribución sube al 47%, aunque algunos indican que sobrepasa el 50 %.
- b) La MYPE representa aproximadamente el 99% del total de establecimientos empresariales.
- c) Las pequeñas y microempresas (MYPES) en el Perú tienen importantes repercusiones económicas y sociales para el proceso de desarrollo nacional.
- d) Las MYPES crean empleo alrededor del 87% de la PEA y que el *70% del empleo es formal, sin derechos a salud ni a pensiones.*
- e) Las MYPES constituyen la mejor alternativa para hacer frente al desempleo nacional, especialmente al alarmante desempleo juvenil.
- f) Son 2,5 millones de empresas que dan empleo a 7,6 millones de personas (43% en el área rural).
- g) En términos de PEA las MYPES están en agricultura (52%), servicios (18%) y comercio (16%).
- h) Pero presentan muy baja productividad
- i) Generan solo el 2% de las exportaciones

A partir del 2001, el PBI creció continuamente, pasando de 121 317 a 224 669 millones de nuevos soles en el año 2011. Aunque no fue uniforme, estos 10 años, el PBI casi se ha duplicado, mostrando un crecimiento anual promedio de 2001-2005 y 7,0%, en el periodo 2006 – 2011. Entre los determinantes de este comportamiento esta el entorno

favorable de la economía mundial, marcado por una mayor demanda de materias primas, lo que a su vez incremento los precios internacionales de los principales minerales y de las exportaciones no tradicionales. En el frente interno en el sector construcción, el que ha liderado el crecimiento del país.

El PBI nacional ha tenido una tasa de 6.4% de crecimiento en el periodo 2001 al 2011 con tasas de 5.2% en el periodo 2001-2005 y de 7% en el periodo 2006-2011.

La generación de empresas en el periodo 2004-2011 guarda relación con el crecimiento de la economía peruana, confirmando la relación positiva con el crecimiento económico y natalidad de empresas.

Una conclusión importante es que los niveles de productividad de la MYPE son muy bajos. Si relacionamos esta situación con la importancia de este sector en el PBI del país, se podrá dimensionar la envergadura del problema de productividad nacional. Asimismo debemos destacar que los independientes urbano no calificado y campesinado minifundista (autoempleo) se encuentran en situación de subsistencia (pobreza y extrema pobreza).

Estimamos que de las 648,147 micro y pequeñas empresas formales a nivel nacional se encuentran en todos los sectores de la economía nacional: el 84.2% se concentra en el sector comercio y servicios (47.2% y 37.0 %), mientras que otras actividades como la manufactura (10.3%), el sector agropecuario y la construcción abarcan un 15% de la actividad económica total.

La información brindada por la ENAHO-INEI-2005, permite analizar la composición laboral de las MYPES, es decir, permite calcular el número de personas que se ocupan en las MYPES bajo algunas de las siguientes categorías de empleo: 1) empleadores; 2) asalariados; 3) personas que se declaran como independientes, pero que ocupan a trabajadores familiares no remunerados; y 4) trabajadores familiares no

remunerados (TFNR), ocupados en unidades económicas con menos de 50 trabajadores.

De acuerdo con la información de los 7.2 millones de personas ocupadas en las MYPES, 627,003 serían empleadores y 1.89 millones serían trabajadores independientes que utilizan trabajadores familiares no remunerados (TFNR) en sus negocios. Asumiendo que tanto los empleadores como los independientes que utilizan TFNR son los conductores de las empresas, estimamos que el número total de micro y pequeñas empresas (incluyendo formales e informales) a nivel nacional sería de 2.5 millones en el 2005.

Comparando esta información con el número de empresas formales ante la SUNAT, estimamos que el número de empresas informales (en el sentido de que no son formales tributariamente) ascendería a aproximadamente a 1.9 millones de micro y pequeñas empresas.

De acuerdo con los datos tabulados por el PEEL con fuente ENAHO-INEI-2002, los ingresos promedios mensuales recibidos por los trabajadores de las microempresas fueron menores que el ingreso medio mensual de los trabajadores del mercado de trabajo a nivel nacional. En 2005, los ingresos de los trabajadores que se ocupaban en microempresas que empleaban de 2 a 4 trabajadores fueron en promedio 43% menos que el ingreso medio nacional, mientras que el ingreso promedio de los trabajadores de microempresas que empleaban de 5 a 9 trabajadores fueron 34% menos que la media nacional.

En general, los ingresos promedios de los trabajadores varían de acuerdo con el tamaño de la empresa donde laboran, es decir, los trabajadores de empresas de mayor tamaño reciben mayores ingresos que aquellos que laboran en empresas de menor tamaño. En particular, los ingresos mensuales de los trabajadores ocupados en la MYPE siguieron ese patrón.

En Lima Metropolitana en particular, los ingresos promedios de los trabajadores de la MYPE entre 2008 y 2005, usando la definición operativa de micro y pequeña empresa que incorpora autoempleo, siguen el patrón observado anteriormente. De acuerdo con el INEI el ingreso promedio de los trabajadores de la MYPE en el año móvil febrero 2007-enero 2008 ascendería a 659.6 y 1,091.80 nuevos soles para los trabajadores de la micro y pequeña empresa, respectivamente.

Analizando por el grado de formalidad, los trabajadores de las MYPES formales reciben un ingreso mayor que aquellos que trabajan en empresas informales, reflejando la vulnerabilidad económica que afrontan los trabajadores de las MYPE informales, con un resultado directo sobre la incidencia de la pobreza.

En el 2005, el ingreso promedio mensual de un trabajador de una microempresas formal fue 75% más alto que el ingreso promedio mensual de aquel ocupado en una microempresa informal; mientras que el ingreso promedio mensual de un trabajador de una pequeña empresa formal fue 65% más alto que el ingreso promedio de un trabajador de una pequeña empresa informal.

Concluimos que los ingresos de los trabajadores de las MYPES dependen positivamente del grado de formalidad y del tamaño de la empresa. Mientras mayor sea el tamaño de la MYPE formal, mayores serán los ingresos de los trabajadores. Es decir, políticas que estimulen el crecimiento de las microempresas (desde el punto de vista de volumen de ventas y número de trabajadores), y que paralelamente mejoren los incentivos para la formalización de las empresas informales tendrán más éxito en mejorar la condición de los trabajadores (desde el punto de vista de mejoras de ingresos y reducción de la vulnerabilidad del trabajador) que políticas que promuevan la formalización sin tomar en cuenta el aspecto del tamaño.

Si bien es cierto la Ley 28015 Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa (promulgada el 03 de Julio del 2003) establece las características de las MYPES, todavía son utilizados los criterios tradicionales de número de trabajadores y monto de ventas brutas anuales, por lo que necesitamos incorporar otros criterios más técnicos que nos permitan determinar la capacidad de acumulación de capital, además de diferenciar a las MYPES de las unidades económicas que atienden las necesidades de sobrevivencia de las familias. Adicionalmente, es necesario tratar a las MYPES por su nivel de formalidad o informalidad a partir de considerar los ingresos laborales, aseguramiento de la fuerza laboral, condiciones de empleo y del local de la MYPE. Caracterizar a las MYPES con estos criterios permitirá establecer estrategias de programas dirigidos a atender una o más de estas características identificadas.

Las MYPES enfrentan una serie de restricciones internas y externas, derivadas de su limitada escala y sus débiles relaciones de articulación y colaboración, que impiden explotar este potencial competitivo.

Principales restricciones internas de las MYPES, que les origina menor rentabilidad:

- La escasa capacidad operativa
- Limitadas capacidades gerenciales
- Problemas de información
- La informalidad
- Desarticulación empresarial
- Uso inadecuado de tecnología
- Dificultad de acceso al financiamiento

La estrategia de consolidación de las MYPES y sus organizaciones se centra en fomentar la competitividad de este sector y en incrementar la formalidad: dicha estrategia debe permitir que las MYPES se consoliden en el mercado de consumidores finales, que se desarrollen

en redes de proveedores del estado y de grandes empresas y que formen parte de las cadenas productivas orientadas al mercado externo. En ese sentido, el estado, a través de una gran diversidad de instituciones públicas, promueve el acceso a los servicios financieros, de desarrollo empresarial y tecnológico, bajo el principio de igualdad de oportunidades en el marco de una economía de mercado.

Por otro lado, al aplicar una adecuada producción y como canal de distribución se conseguirá incrementar las ventas, por lo que considero que las zonas que han experimentado fuertes crecimientos industriales a partir del desarrollo de clústers o conglomerados industriales podían estar de acuerdo con Clavijo y Valdivieso (1994). Existe consenso entre los especialistas de la materia en la siguiente definición de política industrial: “Conjunto de medidas destinadas a facilitar el proceso de ajuste de la industria a la evolución del patrón de ventajas comparativas. Por lo cual al conformar clúster en que las empresas de acuerdo a su experiencia desarrollan sus actividades: de producir un producto textil de confecciones Ej. polos de algodón: para lograr el producto terminado es necesario que las empresas que conforman el clúster trabajen coordinadamente optimicen recursos y desempeñen los roles que les corresponde, así:

- Empresa del acabado textil
- Empresa que corta los modelos
- Empresa de diseño y desarrollo de prenda
- Empresa que se encarga de coser los polos
- Empresa que se encarga del embellecimiento (estampado) de la prenda
- Empresa que se encarga del acabado de la prenda de vestir
- Empresa que se encarga del control de calidad
- Empresa que se encarga del control de mermas y desperdicios
- Empresa que se encarga de la distribución y transporte de la prenda
- Empresa de Marketing

Mediante este clúster estas diez empresas se unen y determinan un representante del clúster como gerente general, es decir cada empresa se desarrolla de manera independiente y con el ánimo de exportar se unen y conforman una empresa que es el clúster donde depositan su experiencia para lograr realizar mayores ventas.

En ese sentido las MYPES peruanas del sector de confecciones para la exportación asociadas como un clúster de MYPES pueden encontrar una alternativa de hacer frente a la globalización y competitividad, contribuyendo así a su desarrollo y crecimiento, debido al gran impacto social en la generación de nuevos puestos de trabajo.

1.1.1. Definición del Problema

La carencia de un modelo empresarial clúster en el sector exportación de confecciones textiles MYPES de Gamarra no contribuye a afrontar la demanda del mercado nacional e internacional (Bolivia, Ecuador, Colombia y Venezuela) de sus productos, a pesar de la vigencia de tratados de Libre Comercio suscrito por el Perú con países del mundo, este aspecto restrictivo empresarial demanda que las MYPES de Gamarra busquen nuevas formas asociativas para que en forma corporativa asuman la demanda del mercado nacional e internacional de su producción y comercialización textil.

1.2. Formulación del Problema

¿En qué medida el Modelo empresarial Clústers mejoraría en los Negocios Internacionales del sector exportador de MYPES de confecciones textiles de Gamarra?

1.2.1. Sistematización del Problema

1. ¿En qué medida la gestión administrativa mejoraría en los Negocios Internacionales del sector exportador MYPES?
2. ¿En qué medida la gestión financiera mejoraría en los Negocios Internacionales del sector exportador MYPES?
3. ¿En qué medida la gestión comercial mejoraría en los Negocios Internacionales del sector exportador MYPES?
4. ¿En qué medida la gestión productiva mejoraría en los Negocios Internacionales del sector exportador MYPES?
5. ¿En qué medida el Modelo Empresarial Clúster mejoraría en la exportación?

1.3. Justificación de la Investigación

Por otro lado, se ha identificado que las exportaciones de prendas de vestir del Mercado Nacional con el propósito de formar un sólo mercado interno, el mismo que se constituya en un único territorio económico, capaz de multiplicar las oportunidades comerciales de: inversión, empleo para empresarios, trabajadores andinos de países terceros. Cuyo fin es garantizar una mejor inserción en la economía mundial; así como la libre circulación de bienes desde 1993, en que se terminaron de eliminar los aranceles y otros tipos de gravámenes al comercio entre los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones CAN. Cabe recalcar que el verdadero éxito de las exportaciones textiles sólo se logra en el mercado norteamericano o europeo, más aún si se logra la firma del Tratado de Libre Comercio La Unión Europea, sin embargo el Mercado Latinoamericano, no deja

de ser para los clústers de MYPES una alternativa factible sobretodo como punto de partida de sus transacciones comerciales.

En definitiva el presente estudio contribuirá a gestionar de una manera eficiente la producción y distribución de los productos de confecciones textiles basados en el modelo empresarial clúster, que llevará implementarlo un promedio de tiempo, mejorando los niveles de competitividad en el Mercado Latinoamericano, promoviendo así la generación de inversión y empleo para el país.

1.4. Justificación Teórica

Conscientes de la importancia que hoy reviste las MYPES como modelo de unión para realizar negocios, el estudio tiene repercusión teórica sobre el clúster porque es una tendencia cuyo enfoque aspira a que las MYPES, interactúen y generen valor añadido para lograr negocios internacionales - exportación, materia de estudio.

Asimismo, se ha considerado otros temas relacionados al problema de investigación: Negocios internacionales, Administración de MYPES y Economía Internacional; que sustentan el desarrollo del estudio en el contexto teórico.

Para el logro de este propósito, se desarrolló un marco teórico-conceptual que reunió las diversas teorías propuestas por los investigadores; en un recuento cronológico, centrado en torno al aporte que cada uno de ellos realizó, al generar modelos y explicaciones sobre los cuatro temas centrales: Clúster de MYPES, Negocios Internacionales, Administración de MYPES y Economía Internacional; estas precisiones condujeron a generar métodos de análisis, que permitieron iniciar la investigación.

Por otro lado, se estudió a las MYPES peruanas del sector de confecciones para la exportación, incidiendo en criterios como: Situación actual, marco legal, tendencias de crecimiento y el impacto de la globalización en las mismas; de igual manera, se evaluó la formación de

Clúster de MYPES peruanas del sector de confecciones para la exportación como medio estratégico para ser agentes competitivos en el mercado latinoamericano.

Este estudio se complementó con el análisis del panorama de la economía internacional para el sector de confecciones peruanas para la exportación.

El estudio de campo se realizó mediante la aplicación de la técnica de recolección de datos: Encuesta realizada a Gerentes Generales, las cuales fueron aplicadas a 70 empresas entre Micro pequeñas y empresas del sector de confecciones para la exportación localizadas en Gamarra a fin de obtener información relevante que justifique la validez de las hipótesis planteadas.

El resultado fue la constatación de las hipótesis, el cual, estuvo apoyado por el análisis estadístico del muestreo, llegando a verificarse su confiabilidad y validez; de esa forma se demostró que un modelo clúster mejoraría los niveles de negocios de los Clúster de MYPES peruanas del sector de confecciones para la exportación en el Mercado Latinoamericano (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela) a mediano plazo (2 años).

Finalmente la presente tesis servirá como base para futuras investigaciones y cubrir un vacío en investigación del sector textil a nivel peruano.

1.5. Justificación Práctica

La estrategia industrial y productiva que busca promover el desarrollo de las micro y pequeñas empresas tiene como fin ulterior elevar los niveles de competitividad, convirtiéndose así en ingrediente fundamental que favorece el ámbito de los negocios de las MYPES, facilitando su participación en los mercados nacionales o internacionales.

En general, la estrategia industrial y productiva, de acuerdo a la denominación que le dan diversos gobiernos u organismos, incluye una amplia gama de instrumentos que responden a distintas áreas de la política (económica, financiera, tecnológica, comercial y de regulación).

El Avanzar hacia la especialización, para lo cual hay que hacer énfasis en estimular procesos de innovación en las micro y pequeñas empresas. Complementariedad de vincular empresas especializadas y no especializadas para favorecer y mejorar éstas últimas, elevando así su nivel de competitividad. Acuerdos territoriales de avanzar hacia la especialización individual y complementar dicha especialización con compromisos en el marco de acuerdos territoriales y de desarrollo local.

Demandas de identificar nuevas demandas en un mismo sector, segmentando las cadenas de producción y comercialización para identificar nuevos nichos de mercado. Institucionalidad de lograr el apoyo de las instituciones públicas y privadas para estimular la creación y el crecimiento de las micro y pequeñas, dentro de un marco de especialización y complementariedad.

Asimismo se ha puesto énfasis en el desarrollo de algunos instrumentos de apoyo a las micro y pequeñas empresas que, sin descartar el resto, marcan una tendencia importante de avances institucionales, tales como los relativos a la instrumentación de mecanismos o sistemas de garantías, la creación de agencias de desarrollo local, la regulación de las compras públicas para permitir la participación de las MYPES, el diseño e implementación en varios países de programas de internacionalización para las pequeñas y medianas empresas, así como la promoción de diversas formas de cooperación inter-empresarial o asociatividad.

Por otra parte, y a pesar de estos avances en términos sobre todo “institucionales”, es necesario: i) contar con información oportuna y confiable, tanto para las organizaciones de apoyo a las MYPES, como

para que los beneficiarios de programas y proyectos conozcan los diferentes instrumentos e iniciativas de apoyo existentes en la región; ii) apoyar el intercambio y la difusión de buenas prácticas en relación con el sector de las MYPES, y iii) promover una mayor coordinación y sinergia público-privada para la formulación de estrategias de políticas públicas en apoyo a las MYPES.

“Es indudable que cualquier recomendación de medidas a tomar para apoyar a las MYPES en la actualidad, debe priorizar directamente el enfrentamiento de los problemas vinculados al crédito y al acceso y/o ampliación de mercados. Sin embargo, resulta necesario adoptar otras acciones de carácter indirecto, orientadas a aliviar la carga fiscal impositiva, al mejoramiento de la productividad y competitividad de los productos y servicios generados por las MYPES, a fortalecer los procesos de innovación y la capacitación de la plantilla de personal, a instituir estrategias mejor estructuradas de mercadeo y comercialización, a mejorar el desempeño gerencial y a estimular el uso de herramientas modernas de apoyo al desempeño de las empresas”.

En ese mismo documento se señalaron un conjunto de políticas, algunas de corto plazo por las circunstancias de la crisis y otras de mediano y largo plazo, que en cualquier caso, ayer u hoy, se requieren aplicar con el fin de desarrollar capacidades de las MYPES para enfrentar las incertidumbres y los retos derivados de la nueva economía del siglo XXI.

Considerando lo detallado al respecto las MYPES se beneficiarían en todo sentido: al vender a nivel nacional e internacional lo cual permitiría contar con mayor liquidez e invertirlo en su capacitación a los gerentes y en la adquisición de activos de capital.

El resultado de la investigación, es producto del desarrollo de instrumentos de recolección de datos especializados y validados

mediante “criterio de jueces”, como una Encuesta con Entrevistador Cara a Cara dirigida al Gerente General, aplicadas a 70 pequeñas y microempresas de Gamarra del sector de confecciones textiles para afrontar la demanda nacional e internacional. De igual manera, se ha considerado necesario apoyarse en un trabajo de gabinete, el cual ha consistido en analizar información relevante de la Economía Internacional para el sector de confecciones para la exportación en el Mercado Latinoamericano y un diagnóstico de las MYPES peruanas para la exportación de confecciones.

La Encuesta con Entrevistador Cara a Cara dirigida al Gerente General, ha sido estructurada para que el nivel de escala varíe en función al tipo de variables a utilizar, así como a la categorización por intervalo de las respuestas propuestas.

Para el caso de las variables independientes, como para las dependientes, el proceso estadístico permitió, la sumarización de cada variable, estableciendo las medidas de resumen y las de dispersión; el cruce de variables, con la interpretación respectiva; así como el análisis de la incidencia de los factores para lograr un nivel de correlación significativa.

Para el procesamiento de la información de variables cuantitativas, se empleará el software estadístico SPSS en su versión 12.0 así como el programa Microsoft Excel XP en calidad de apoyo para presentación gráfica; mientras que, para las variables cualitativas se ha considerado criterios de diagnóstico.

Este tratamiento permitió precisar la situación de las pequeñas y microempresas peruanas del sector de confecciones para la exportación con tendencia a la formación de clústers, así como los componentes de su estrategia en uso, permitiendo establecer los lineamientos que debe contemplar, como medio para incrementar los niveles de competitividad en el mercado latinoamericano.

Este modelo podrá ser implementado en el mismo sector textil y de confecciones o en otros sectores.

1.6. Objetivos del Problema de Investigación

1.6.1. Objetivo General

Estudiar si el modelo empresarial clústers mejoraría en los negocios internacionales del sector exportador MYPES de confecciones textiles de Gamarra.

1.6.2. Objetivos Específicos

1. Evaluar la gestión administrativa como mejoraría en los negocios internacionales del sector exportador MYPES de confecciones textiles.
2. Analizar la gestión financiera como mejoraría en los negocios internacionales del sector exportador MYPES de confecciones textiles.
3. Analizar la gestión comercial como mejoraría en los negocios internacionales del sector exportador MYPES de confecciones textiles.
4. Identificar la gestión productiva como mejoraría en los negocios internacionales del sector exportador MYPES de confecciones textiles.
5. Identificar como el modelo empresarial clúster mejoraría en las exportaciones de confecciones textiles.

1.7. Hipótesis

1.7.1. Hipótesis General

La aplicación del modelo empresarial clústers, mejoraría significativamente en los negocios internacionales del sector exportador de MYPES de confecciones textiles de Gamarra.

1.7.2. Hipótesis Específicas

1. La gestión administrativa mejoraría significativamente en los negocios internacionales del sector exportador de confecciones textiles.
2. La gestión financiera mejoraría significativamente en los negocios internacionales del sector exportador de confecciones textiles.
3. La gestión comercial mejoraría significativamente en los negocios internacionales del sector exportador de confecciones textiles.
4. La gestión productiva mejoraría significativamente en los negocios internacionales del sector exportador de confecciones textiles.
5. El modelo empresarial Clúster incrementa las exportaciones de confecciones textiles.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

2.1. Marco Filosófico o Epistemológico de la Investigación

Todas las concepciones de empresas fueron visionarias en su época, pero el mundo ha cambiado. El signo distintivo de nuestra era es el cambio incesante y acelerado. Vivimos una nueva era económica y ha llegado el momento de cambiar el “paradigma” de la empresa, por uno mejor.

Esto esta sustentado esencialmente en concepciones del Siglo XIX Russell Ackoff (1919 – filósofo estadounidense) denomina “La Era de las Máquinas”. En esta concepción, el mundo y las organizaciones son como mecanismos de reloj, exactamente predecibles, y su método básico de búsqueda de conocimiento en el análisis, el estudio de las partes por separado. Así, de la Revolución Industrial surgió lo que ha sido llamado La Empresa como una Máquina.

Las empresas como todas las máquinas, no contaban con atribuciones para tener un propósito propio, sino que se creía que su función era servir a los propósitos de sus dueños. Su propósito principal era obtener un retorno adecuado sobre la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo. La obtención de utilidades llegó a ser concebida como la única función legítima de la empresa.

La empresa se convierte, así, en un sistema social, es decir, en “un sistema con propósitos propios, y que forma parte de sistemas más grandes que también tienen propósitos propios, como pudieran ser los colegios, universidades, centros de investigación científica y tecnológica, gobiernos de distintos alcances, etc. Un concepto que se

usa cada vez mas y que ejemplifica la importancia de considerar formalmente estos suprasistemas es el de los “clústers”.

Actualmente vivimos un ritmo acelerado, gran cantidad de empresas en el mundo en el rubro comercial están cambiando el modelo empresarial basado en trabajo en equipo; ello se explica en que el enfoque transaccional era progresivamente incapaz de dar respuestas plenamente satisfactorias a los problemas comerciales contemporáneos.

Al mismo tiempo, han surgido nuevas posibilidades técnicas, especialmente en el campo de las tecnologías de la información y comunicaciones, que han abierto nuevos horizontes hacia un nuevo tipo de modelo empresarial clúster.

Según un artículo considera que los: Retos de los clústers en economías pequeñas consiste en:

- Conquistar la confianza en el modelo por parte de los empresarios.
- Compromiso del empresariado y su equipo de trabajo con el modelo.
- Incentivar la investigación para el desarrollo empresarial.
- Fortalecer la cooperación con el sector académico en si mismo
- Aprender y cooperar para mejorar el desempeño de un sector.

De este modo, se pretende que los empresarios conozcan la problemática interna y externa de su actividad industrial y trabajen juntos para buscar soluciones de una manera activa y participativa. Esto les permite conocer los distintos puntos de vista de los demás empresarios y desarrollar un fuerte sentido de compromiso y equipo, indispensables para la posterior puesta en marcha de los "clústers", ya que, en otro caso, el resultado final podría no ser el deseado.

2.1.1. La Asociatividad como Estrategia Competitiva

Entenderemos por asociatividad a un mecanismo de cooperación entre pequeñas y microempresas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. (Luis H Perego (2003) “Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales un Modelo Integrado y Replicable de clústers Productivos” Universidad Nacional de La Plata, Argentina 2003.

Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

El esfuerzo conjunto de los participantes en la asociatividad puede materializarse de distintas formas, desde la contratación de un agente de compras o vendedor pagado conjuntamente, hasta la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio que permita acceder a financiamiento con requisitos de garantías, o para la comercialización de productos.

El término asociatividad surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y microempresas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales. La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades pero también significando amenazas para las MYPES, las cuales además de verse presionadas

a cambiar sus paradigmas gerenciales (Rosales, 1996) requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno.

En la búsqueda de las estrategias más viables para enfrentar la competencia derivada de las aperturas, directivos de las empresas, independientemente del tamaño de éstas, pueden apelar a un conjunto de opciones las cuales se clasifican en dos grandes categorías, no excluyentes: las individuales y las colectivas. Las estrategias individuales son de la absoluta discrecionalidad de la gerencia, mientras que las colectivas requieren el concurso de numerosos participantes al menos más de dos.

Entre las estrategias individuales que pueden emplear las empresas, además de las conocidas como de mejoramiento continuo y reingeniería, se encuentran otras menos divulgadas y analizadas como la de ingeniería de reversa o inversa.

Las estrategias individuales no son necesariamente excluyentes de las estrategias colectivas. Estas, como su nombre lo indica, involucran a todos los participantes y la acción de una repercute sobre otras en diferentes grados, dependiendo el impacto de la modalidad de estrategia empleada.

La necesidad de diseñar y adelantar estrategias colectivas pasa a ser no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas sino que puede llegar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para las MYPES, Incluso alguna de las estrategias individuales tendrán éxito en la medida que ellas sean complementadas con estrategias colectivas.

La Asociatividad: Alianza Voluntaria para la Competitividad

La introducción efectuada anteriormente, permite ubicar con mayor precisión lo que debería entenderse por asociatividad, despojando a este término de falsas expectativas que pudieran conducir en el futuro a una frustración.

Seis distinciones importantes tiene la asociatividad, a saber:

- Es una estrategia colectiva.
- Tiene carácter voluntario.
- No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera.
- Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes.
- Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales.
- Es exclusiva para pequeñas y microempresas.

La asociatividad permite el esfuerzo colectivo de varias empresas que se unen para solventar problemas comunes y se lleva a cabo mediante la acción voluntaria de los participantes, no siendo forzada la cooperación por ninguna empresa en particular. La decisión de intentar la asociatividad puede ser estimulada por instituciones ajenas a las empresas, como el Estado o los gremios empresariales, pero en definitiva son las empresas las que deben llevarla a cabo. De acuerdo a esta característica la asociatividad se asemeja a una red horizontal pero se diferencia de ésta en que no hay restricciones para la afiliación. En las redes horizontales la cooperación se busca entre empresas que atienden al mismo mercado.

Otra distinción importante de la asociatividad es el alto grado de autonomía gerencial que mantienen los participantes después de adoptar la decisión. Por ejemplo, la manera de emplear los recursos o beneficios obtenidos a partir de la asociatividad es de la incumbencia exclusiva de cada empresa, la cual debe responder ante el resto de participantes por la cuota parte de los esfuerzos que le corresponde. La autonomía gerencial es un rasgo también presente en las redes horizontales, pero en esta la afiliación, como ya se mencionó, está restringida a quienes comparten el mismo mercado.

La posibilidad de mantener un alto grado de autonomía gerencial puede constituir uno de los principales estimuladores al desarrollo de la asociatividad en el futuro. Bajo esta modalidad los directivos de las empresas no son obligados a compartir información que estimen confidencial para sus compañías, como en el caso de la cooperación compulsiva de las redes verticales, o las exigencias de las alianzas estratégicas.

Una distinción adicional de la asociatividad es el carácter amplio de actividades de cooperación que puede abarcar. La asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, a saber, diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta, entre otros. En principio, no hay limitación del ámbito de la cooperación en la asociatividad como sí lo hay tanto en las redes verticales como en las horizontales. En las redes verticales el ámbito de la cooperación está determinado, como ya se ha mencionado, por los intereses específicos de la cadena de producción o incluso por los intereses estratégicos de las empresas líderes. En las redes horizontales, la cooperación está restringida a los límites impuestos por los mercados en los cuales operan las redes. En la asociatividad tampoco hay restricciones para la participación en cuanto al tipo de actividad que desempeñe la empresa participante.

La última distinción señalada de la asociatividad es que ella constituye un mecanismo de agregación de intereses exclusivo para las pequeñas y microempresas. Las grandes empresas apelan a la cooperación a través de alianzas estratégicas y aun cuando una misma empresa pueda mantener múltiples alianzas estratégicas siempre cada una de ellas es un acuerdo específico entre dos partes y no hay, en consecuencia, el carácter colectivo.

Las características de la asociatividad le otorgan a este mecanismo de cooperación inter-empresas una alta flexibilidad de afiliación, operación y ámbito de acción que puede ser empleado tanto por empresas insertadas en redes verticales u horizontales, o incluso para aquéllas que no pertenezcan a ninguna red.

Una empresa pequeña en particular puede estar simultáneamente empleando tanto la estrategia colectiva de la asociatividad como la de la integración en una red de producción. Las exigencias gerenciales, tecnológicas y financieras, entre otras, pueden ser, sin embargo, diferentes.

Dentro de las modalidades de la asociatividad se puede dar el caso de que las empresas participantes también integren una red horizontal de producción, donde todas ellas elaboran los mismos productos para un mismo mercado (cliente). En esta situación prevalece la independencia jurídica y cada empresa participante es responsable ante sus clientes por la calidad y condiciones de entrega de sus productos.

Como síntesis podemos decir que para lograr el estado de competitividad perfecta es necesario operar bajo entradas gratuitas al mercado, lo cual implica excluir condiciones tales como:

1. Altos costos de entrada para nuevos entrantes,
 2. Falta de reconocimiento de marca,
 3. Pobres canales de distribución,
 4. Recursos escasos (o ya capturados por los líderes).
5. A estas condiciones podemos agregar otras, captadas de múltiples experiencias en diferentes sectores y regiones, tales como:

6. Bajo conocimiento de las necesidades de los clientes y de nuevas oportunidades de los mercados internacionales.
7. Altos costos de customizar productos diversos a los clientes.
8. Grandes inventarios para satisfacer la inestabilidad de la demanda y la desconfianza de los proveedores
9. Largas demoras para la penetración en el mercado.
10. Largas demoras en la entrega de órdenes
11. Largos ciclos de ventas (lenta selección de alternativas, sin información detallada, ni políticas claras de retornos, etc)
12. Pobres certificados de calidad, de procesos, de servicios, etc. y costosas capacitaciones de los programas masivos.

2.2. Antecedentes de la Investigación

Emilio Gutiérrez Ibaceta, Héctor Alfonso Lockuán Silva y Luis Alberto Ura Enríquez (2003)- “Las alianzas estratégicas como ventaja competitiva (PYMES: sector confecciones)” – UPC.

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un análisis estratégico de la situación actual de las MYPES del sector confecciones y poder plantear alternativas de alianzas estratégicas que permitan a las MYPES del sector de las confecciones ser más competitivas en el ámbito nacional e internacional.

Marshall afirmó que existen tres razones principales por las que un clúster de empresas puede ser más eficiente que una empresa

individual aislada (Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld y Marc J. Melitz (2012 Pearson) “Economía Internacional”):

- La habilidad del grupo de empresas concentradas geográficamente para apoyar a proveedores especializados.
- El modo en que una industria organizada geográficamente permite la creación de un mercado laboral especializado.
- El modo que una industria concentrada geográficamente favorece la difusión del efecto desbordamiento del conocimiento.

Los mismos factores siguen siendo válidos hoy.

- Proveedores especializados.- una empresa que intenta entrar en la industria en otra localización, (ejm: en un país que no tuviera un grupo industrial comparable.) estaría automáticamente en desventaja porque no dispondría de fácil acceso a los proveedores, y se vería obligada o bien a proveerlos por si misma o bien a tratar con ellos a la distancia.
- Mercado de trabajo especializado.- en el que un grupo de empresas puede crear un conjunto de trabajadores especializados, ya que los productores tienen menos probabilidad de padecer una escasez de mano de obra, mientras que los trabajadores tendrían menos probabilidad de quedarse desempleados.
- Efecto desbordamiento del conocimiento.- incluye una fuente importante del know-how (saber hacer). De modo que los empleados de distintas empresas coinciden en actividades sociales y hablan libremente de temas técnicos.

Teresa Juana Miranda Herrera 2007-UNMSM “Desarrollo de las MYPES en el mercado exportador sector confecciones”. El presente trabajo trata del momento actual de la industria que está pasando por una situación muy difícil, una visión de largo plazo nos

ayudaría a comprender mejor la coyuntura presente y diseñar medidas que hoy se deberán adoptar. La presente investigación; se orienta a analizar el caso del desempeño de la pequeña y microempresa textil y confecciones exportadora, así como su importancia en el sector industrial, su nivel de producción, su alta absorción de mano de obra, de su fuerte articulación con otros sectores de la economía y porque constituye para el Perú uno de los sectores de los principales productos no tradicionales de exportación; debido al crecimiento de las exportaciones.

Se recoge una investigación detallada de las diferentes instituciones involucradas con el sector confecciones, es decir: las instituciones de enseñanza, instituciones financieras y no financieras, instituciones de capacitación y asesoramiento, entre otras, ya sean del sector público o privado.

El presente estudio ha analizado un conjunto de pequeñas y microempresas, en total 70. Es importante reconocer, que la calidad de bienes y servicios de las empresas peruanas en un proceso de insertarse al mundo globalizado, ha tenido que ingresar a un proceso de capacitación continua para competir con los mercados internos y externos, con menos avances tecnológicos e incertidumbres financieras.

La crítica situación del sector empresarial se debe no solo a causas externas (de los precios internacionales y flujos de capital) o a causas internas (rígida carga fiscal y dificultades crediticias que acentúan la recesión), afectando al sub-sector no primario de la Industria. Se requiere también de una política de desarrollo industrial que permita la reestructuración patrimonial y promueva la competitividad de nuestras empresas. La clave del desarrollo del país requiere de dos elementos fundamentales.

- La conversión de la Economía en una economía exportadora de agroindustria y manufacturas.
- La incorporación de empleo productivo en las diversas regiones del país, fortalecemos el agro y el sector de la exportación. Proyectos desde las regiones. Para Michael Porter la competitividad es la capacidad de poder abastecer de bienes y servicios que resulten mejores y/o más baratos que los de la competencia internacional, lo cual debe verse reflejado en una mejora de nivel de vida de la población de la región, Esta se consigue solo mediante la innovación y la mejora permanente, al incorporar en las empresas nuevas tecnologías y nuevas formas de emprender negocios; como es el caso de la presente investigación , donde la muestra seleccionada tiene como fortaleza su participación en los mercados de exportación.

Es recomendable la formación de entes de competitividad, que promuevan el desarrollo de esta, acorde con los cambios tecnológicos y con las tendencias del comercio mundial. Con el nuevo enfoque de la competitividad se tiene que analizar cada región en función de su potencial futuro de manera planificada.

Cada región cuenta con fortalezas que generarán un exitoso programa de competitividad regional,(competitividad sistémica), el cual debe hacerse realidad con una adecuada estrategia, con objetivos de corto a largo plazo totalmente definidos. El importante papel que le toca al Estado (política macro) es dar reglas de juego y proveer de la infraestructura de servicios que permita la competitividad, así como unas adecuadas reglas jurídicas. El cambio de actitud empresarial solo será posible cuando haya un cambio en los paradigmas; en la nueva economía del conocimiento.

Fundamentalmente, hoy se hace hincapié en la tecnología del conocimiento y los Sistemas de Información adecuados, ya no se

habla de “manufactura”, sino de “menté factura”, para poner de manifiesto la gran importancia del denominado capital humano. Y las articulaciones empresariales hacen posible un tejido en el sector, que permite el desarrollo de experiencias de empresarios peruanos exitosos en el sector textil y confecciones , así como la cadena de eslabonamientos, que este mercado Interno y Externo genera en la participación de la generación de divisas del País . Peter Druker señala que: las actividades claves de creación de riqueza o de valor, están basados en la productividad y la innovación, ambos son resultados de la aplicación del conocimiento al trabajo. La presente investigación descriptiva y exploratoria de casos de pequeños empresarios, articulados en el sector textil confecciones, en un bagaje de oferta privada de servicios empresariales, mediante la subcontratación o la participación de Talleres externos de las empresas exportadoras hacia el mercado Internacional, considerada un ejemplo de clúster productivo, debido a la concentración de las MYPES subcontratadas.

Guillén Mariano, Ortiz José, Cock y Juan Pablo Trujillo Franklin (2004) CENTRUM PUCP. Planeamiento estratégico del sector textil exportador del Perú. El presente trabajo trata del sector textil exportador del Perú, que constituye una de las industrias más importantes del País por su enorme repercusión en la economía, gracias a su buen desempeño en los últimos años. Este proviene especialmente de la elevada calidad de la materia prima, el algodón, que constituye en promedio el 60% de los costos totales de la industria y que representa, asimismo, una de las principales ventajas competitivas del sector. A ello se suma la rica variedad natural del Perú en pelos y lanas finas, lo que lo hace competitivo en el mercado mundial de los textiles.

La ventaja en el algodón es que el Perú ofrece productos textiles hechos con algodón de fibra larga y super larga, con los que cuentan pocos países que compiten con el país; y puede ofrecerse

como un paquete completo. Esto da la posibilidad de ser flexibles, ágiles y rápidos, para dar al mercado globalizado soluciones desde una posición geográfica, que no es necesariamente la más cercana a los mercados internacionales más importantes, pero sí al mercado americano que interesa sobremanera, por generarse ahí la mayor demanda para las prendas peruanas.

Este sector tiene potencial, para generar más puestos de trabajo aún, insistiendo en su organización como cadenas productivas (clúster) y en la oferta del paquete completo (full package); es decir, ofertando una confección, que tiene la ventaja de generarse desde la materia prima creando un valor agregado, cosa que es todavía poco común en los productos peruanos de exportación.

Dentro del sector conviven muchas industrias que pueden funcionar independientemente o de manera integrada. La producción nacional a registrado un extraordinario crecimiento durante los últimos años. El sector a crecido a tasas anuales de 10% durante los últimos años. En cuanto a las exportaciones, éstas se duplicaron en la última década.

Existen todavía muchas oportunidades de crecimiento, ya sea ingresando a nuevos mercados de exportación, o integrándose aún más hacia delante o atrás en la cadena productiva. Adicionalmente, su participación actual en el ATPDEA y en las negociaciones del Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos de América, abrirá muchas puertas, pero debemos estar preparados. Si el Perú elevara su participación en las exportaciones a Estados Unidos de un 0.18% actual a por ejemplo, un 0,30%, el producto bruto interno (PBI) crecería un 4% más. La generación de empleo sería el mayor beneficio del TLC. Lograr este objetivo debe darse de manera impostergable:

- i) Incrementar nuestra producción de algodón y disminuir gradualmente la importación de este insumo.

- ii) Procesar la mayor producción de algodón en una industria adecuadamente estructurada e integrada al paquete completo (Full Package).
- iii) Introducir la marca peruana con reconocimiento mundial que ofrezca prendas con un alto valor agregado y con 100% de algodón peruano.
- iv) Se necesita cambiar el enfoque actual de distribución para estar más cerca del cliente final. Aprovechar la cercanía al mercado objetivo con una respuesta rápida.
- v) Finalmente, se requiere el apoyo del estado como un ente promotor que proteja las inversiones y al mismo tiempo que se obtenga una participación más activa de los gremios representativos.

Existe, también, amenazas que, en el largo plazo, pueden eliminar las ventajas competitivas del sector. Así, la producción de algodón es ya insuficiente para satisfacer la demanda, y es necesario realizar inversiones para evitar que la calidad de la fibra se deteriore.

La diversificación actual en la estructura del sector textil exportador del Perú dificulta en cierta medida la integración entre ellas. La inadecuada e ineficiente infraestructura portuaria y vial confirma lo impostergable de la puesta en marcha de un ambicioso y rápido programa de concesiones.

Adicionalmente, los competidores actuales en su mayoría “maquiladores”, vienen ganando experiencia e integrándose, lo que aumentará su competitividad frente al sector.

Por lo tanto, el planeamiento estratégico elaborado del sector textil exportador del Perú, tiene como objetivo lograr un documento académico preparado en forma objetiva e independiente, sustentado

en una visión del sector que sea reconocido como líder mundial en la confección de prendas de vestir de alto valor agregado.

Para ello se utiliza como marco teórico las herramientas de la administración estratégica, ampliamente conocidas como el Planeamiento estratégico y su proceso estratégico, Cadena de valor, las Cinco fuerzas Competitivas, Benchmarking, Cultura organizacional, entre otras.

Inés Chang Ramos (2005 Universidad de Piura) El sector confecciones en la ciudad de Piura: diagnóstico competitivo, problemática actual y perspectivas a futuro.

El presente trabajo, tiene por finalidad realizar un diagnóstico de la actividad confeccionista. De este modo el estudio se centrará en el análisis del sector confecciones de Piura, y el por qué de su no competitividad. Se tratara los factores que se requiere para desarrollar, así como experiencias nacionales e internacionales en el sector textil y de confecciones, los diferentes clúster y su desenvolvimiento en los países americanos.

Se espera que los resultados de la presente investigación, contribuya a ampliar el dialogo en torno al desarrollo de la cadena productiva algodón-textil-confecciones en Piura, y a través de ello se constituya en un aporte para impulsar el desarrollo socio-económico de la región.

Olga Stephannia, Saman Jiménez, y Diana Carolina Salamanca Villamarin. (2012). Recomendaciones para la Integración de la Industria Textil en la conformación del clúster 2012. Universidad del Rosario. Colombia

Este trabajo de grado se realizó con el objetivo de obtener un diagnóstico sobre los factores internos de las empresas del sector textil en Bogotá-Cundinamarca, para determinar cuáles son los factores fundamentales, que afectan o benefician a las compañías, en el momento de la toma de decisión de ser partícipes de la política de asociatividad. Dicha política específicamente hace referencia al

programa del Clúster de la moda Bogotá, el cual busca vincular los diferentes actores pertenecientes al mismo sector económico y estratégico, para crear un ambiente cooperativo donde exista el flujo continuo de información, logrando ser competitivos a nivel mundial.

De igual manera para entender a fondo el tema a tratar, se desarrollaron investigaciones en fuentes primarias y secundarias, que permitieron identificar la situación que ha tenido el sector textil en la capital, además se estudió el programa Clúster de moda Bogotá, el cual se comparó con una de las regiones líderes en Colombia en programas de cooperación empresarial, como lo es el clúster de moda Medellín y por último se implementó una entrevista a profundidad a microempresarios del sector principalmente, con el fin obtener un diagnóstico más detallado de la realidad actual.

Una vez condesada dicha información, se generó las conclusiones y recomendaciones pertinentes para poder validar la proposición planteada.

Gabriel, Barocio Contreras (2005) “Clúster como ventaja competitiva en la industria turística”. Universidad de las Américas Puebla.

La Globalización está haciendo necesario tanto en el sector público así como el sector privado, especialmente en países en vía de desarrollo, que implementen estrategias exitosas que promuevan una mayor y mejor productividad, competitividad y ayuden al desarrollo económico del país y sus regiones.

México se encuentra dentro del grupo de países que está revisando e implementando nuevos acercamientos, para sobresalir y tornarse más competitivo a nivel internacional, y para ir más allá de su ubicación en los índices de competitividad a nivel mundial.

En años recientes el turismo se ha ubicado en muchos países como la principal actividad económica y el sector de mayor crecimiento con respecto a recepción de ingresos de divisas. En ocasiones, el turismo se ha convertido en países en vías de desarrollo que cuentan con escasos recursos, en la única o la mejor alternativa de crecimiento.

La actividad turística puede ser una de las principales fuentes generadoras de empleo, y un detonador para el desarrollo de proyectos de gran envergadura que impacten de forma positiva a la comunidad, el estado, la región, y el país. La implementación de clústers industriales es una estrategia utilizada actualmente con éxito a nivel mundial. El establecer clústers turísticos es una excelente opción, para muchas regiones del país, debido a la importancia que representa el sector turístico para México. Es preciso que enfoquemos nuestra atención en la implementación de esta valiosa estrategia ya que podría promover un funcionamiento más ágil y productivo, y competitivo del sector turístico. La formación y desarrollo de clústers turísticos hará posible que el aprovechamiento de recursos sea más eficiente, a la vez que promueve una mayor generación de empleo para el país.

El objetivo de esta tesis es estudiar las condiciones propicias para la creación y desarrollo de clústers turísticos como elementos que contribuyan a incrementar el potencial competitivo del turismo en México.

Gabriela, Rico Flores, (2008) “Modelo de clúster para la medicina genómica en México”- Instituto Politécnico Nacional.

El objetivo de esta investigación es proponer un modelo que integre los factores que deben incidir en el proceso de desarrollo de la Medicina Genómica en México. El modelo diseñado se apega a tres líneas. Primero, el enfoque de clúster a partir de las propuestas teóricas de Porter (1990) y Chiaroni y Chiesa (2005, 2006), con la variante de no condicionar la interacción entre los factores a la

cercanía geográfica. Segundo, se tomaron en cuenta las experiencias de los países que han integrado el bioclúster como son: Reino Unido, Alemania, Italia y Estados Unidos. Tercero se estudio la dinámica de innovación de la Medicina Genómica en México. Finalmente, de acuerdo al modelo propuesto y a la evidencia en el desarrollo de esta tecnología en México, se analiza la dinámica que tienen los factores identificados, así como las ventajas de instaurar el modelo clúster en el país.

Carlos, Cavani Grau, (2012) “Propuesta de un modelo de ciudad productiva enlazada al mercado global para el desarrollo del conglomerado textil de Gamarra”- Universidad Ricardo Palma.

Una ciudad productiva es un modelo de desarrollo económico basado en conglomerados consorcios-productivos, o clúster constituidos por cadenas de eslabonamiento productivo hacia adelante y hacia atrás, con tamaño critico dispuesto y organizado cabalmente hacia las ventas y la exportación, que lo expuesto es producto de la investigación, se sustenta en una amplia bibliografía, así como ejemplos múltiples que nos permiten afirmar que la organización de ciudades productivas es posible a mediano y largo plazo.

La economía local demanda múltiples servicios, oficios y negocios comerciales que hoy no existen. Hay una enorme necesidad de aumentar la densidad de empresas en los nuevos barrios de Lima y los negocios barriales generan empleo en los barrios, como afirma Juan Infante, las ciudades productivas están integradas: micro, pequeñas y medianas empresas. Pero sustentamos que Gamarra es un clúster incipiente, como producto entre otros factores a la brecha que separa a las pequeñas empresas de las grandes empresas y de las vulnerabilidades estructurales con que surgen los emprendimientos en nuestro país. Como apunta Gladys Triviños. En el capítulo I fundamenta la trascendencia de los clúster como una expresión de las modernas ventajas competitivas que ha pesar de la crisis global, se potencia como un modelo socio-económico a nivel global. En el capítulo II formulamos el marco teórico que nos permite

reforzar la correcta epistemología de la investigación con las ciencias administrativas con enfoque en la MIPYMES, así como en la ciencia del marketing que afirma que así como que hay que escuchar la voz de la empresa es preferible escuchar la voz del mercado y que el modelo de ciudades productivas constituye una alternativa factible para superar la pobreza y la desigualdad de oportunidades.

La metodología de la investigación planteada en el capítulo III combinan varios lineamientos como el modelo Delphi, utilizado en las entrevistas a un panel de expertos, la investigación documental de fuentes secundarias de información y un cuerpo de encuestas a micro, pequeños y medianos empresarios de Gamarra con el que se completo el acervo de la investigación. Los resultados de la obtención de la información, formulados en el capítulo IV se basaron en la aplicación del SPSS aplicados a 141 encuestados efectuados como producto de la muestra elegida probabilísticamente.

Gladys, Flores Concha, (2010) “Financiamiento bancario y no bancario para pequeñas empresas textiles de Lima Metropolitana del 2001 al 2006”- Universidad Nacional Federico Villarreal .

Este trabajo de investigación presenta al sector textil desde una nueva visión, retomando el desarrollo de la actividad desde sus inicios y, por lo tanto, partiendo de la concepción de que no existe nada más importante que el reconocimiento de la historia y de la tradición cultural a la hora de determinar las fortalezas que tiene un pueblo o un país; tradición cultural que puede significar una ventaja competitiva a la hora de enfrentar el exigente mercado nacional e internacional.

La información oportuna, con datos y cuadros sobre la situación actual del sector, pretende ser una ayuda para aquellas personas o empresas del sector que buscan ampliar su capacidad productiva y volverse cada vez más competitivos.

Creemos que este trabajo de investigación es una gran contribución al sector textil peruano, a la búsqueda de un espacio cada vez mayor en

el mercado internacional, actualmente tan competitivo, pero a la vez con tantas posibilidades de generar empleo y divisas para nuestro país, contribuyendo de esta forma al crecimiento económico y al desarrollo.

2.3. Historia de los Textiles y Confecciones

Desde épocas preincaicas el algodón y el pelo fino de camélidos sudamericanos han sustentado el desarrollo de la actividad económica en gran parte del Perú. Las lanas de oveja y el pelo fino de alpacas y vicuñas, caracterizan los departamentos de Puno, Cuzco, Arequipa, Ayacucho y Junín; mientras los algodones Pima, Tangüis y del Cerro refieren a las producciones de Piura, Lima, Ica y Lambayeque. Esta gran cobertura territorial y la existencia y desarrollo de actividades ligadas a estos recursos facilitaron la organización de aldeas, talleres, ciudades intermedias y ciudades capitales. En ellas la acción creadora y pasión de los antiguos artesanos peruanos produjo tejidos y prendas de gran calidad y belleza. (El Peruano (2001) Hilos Milenarios, El mensaje del tradicional arte textil peruano, Pág.1.):

La evidencia más concreta nos remonta hasta finales del Período Formativo Superior (500 años a.C.), a la península de Paracas, donde se desarrolló una cultura extraordinaria, que generó todo un legado a la tradición textil peruana. Los Paracas plasmaban en sus creaciones su propia forma de interpretar el mundo. Sus diseños, figuras, tejidos y colores, expuestos principalmente en sus mantos, revelan una maestría en las técnicas del tejido. La actividad textil influyó en la vida cotidiana de los peruanos, denotando rango y situación social. Los tejidos cumplían distintas finalidades: económicas, sociales, ceremoniales y funerarias, siendo algunos de sus usos: redes de pesca, bolsas, hondas, camisas, faldellines, binchas, calzado, mantos, tapices, muñecas y mortajas funerarias.

La destreza de los artesanos pre incas (Ramón Mujica (2005) *Arte e Iconografía del Perú*, Hueso Húmero 46) y sus conocimientos en el tratamiento de la fibra, los tintes naturales y la confección de tejidos (Álvaro Higuera (1998) *Técnicas textiles*, *Textiles Prehispánicos* 1, 1-30), fueron notables. Cultivaron algodones nativos, marrones y de tonos rosáceos, esquilaban llamas para tejidos burdos y alpaca y vicuña para los tejidos finos. Teñían las fibras animales y vegetales después de limpiarlas, cardarlas y antes de hilarlas, utilizando pigmentos minerales o tintes vegetales que se adherían o impregnaban en la fibra con ayuda de mordientes (Soluciones que ayudan a fijar el color al reducir la acidez del tinte). Poseían una admirable experticia en los procesos de pigmentación textil, obtenían el rojo de la cochinilla (Parásito del cactus o tuna), el azul del índigo o añil, el amarillo del molle y de arcillas ferruginosas, el marrón de la tara y frutos secos, el naranja de la semilla de achiote y el morado del múrce (Tinte de moluscos). En la hilatura utilizaban el huso, con el cual la fibra era estirada, torcida e hilada. Para tejer el hilo utilizaron hasta tres estructuras: el telar de cintura, el telar vertical y el telar horizontal, éste último servía para confeccionar tejidos burdos y los dos primeros se utilizaban en los tejidos más finos. Estas estructuras comprendían dos ejes, entre los cuales se disponía la urdimbre (Estructura vertical de hebras) y se completaba el tejido con ayuda de instrumentos de madera que facilitaban el paso y ajuste de las tramas (Estructura horizontal de hebras). Conocieron además técnicas textiles en brocados, tapicerías, dobles telas y gasas.

En el incanato, la institución de la reciprocidad demandaba grandes cantidades de prendas finas para ser obsequiadas entre los nobles del Tahuantinsuyo, asimismo la mita guerrera obligaba al estado a cubrir los requerimientos logísticos del ejército. Para atender estas necesidades, los incas instituyeron los Aclla huasis u obrajes (Talleres para la confección de prendas) femeninos, donde las mamaconas confeccionaban prendas finas y burdas.

Durante la colonia llegaron el telar a pedal y las nuevas versiones del telar vertical. Los españoles trajeron un nuevo proceso de confección, que incluía el corte y la costura de telas para hacer trajes y objetos. Los artesanos se especializaron en alfombras, colchas en bajorrelieve, frazadas, pisos tejidos a mano, en sus tradicionales llicllas y mantas y en prendas con influencia occidental como los ponchos y los chullos. Es en este periodo, que se agudizó la explotación de los indígenas en los obrajes, debido a la voracidad española por obtener una mayor producción y captar más impuestos, cometiendo abusos y excesos en las jornadas de trabajo, los que se traducían en castigos y hacinamiento.

A inicios de la república, el cultivo principal en las grandes haciendas era la caña de azúcar. Progresivamente cobraría importancia el algodón. La liberación de los esclavos negros originó una llegada masiva de mano de obra asiática para reemplazarlos en las labores del campo. Finalizada la guerra con Chile, ésta había ocasionado el debilitamiento de ciertas elites terratenientes y el surgimiento de nuevos grupos de poder, constituidos principalmente por inmigrantes europeos. La orientación del aparato productivo nacional hacia el sector exportador se consolidó y convirtió en fuente principal de ingresos para el fisco. En ese contexto un científico puertorriqueño, Fermín Tangüis, desarrolla en el valle de Pisco una variedad de algodón (Variedad "Tangüis", desarrollada entre los años 1906-1908 en el valle de Pisco por Fermín Tangüis) de fibra larga, resistente, suave y apropiada para el teñido que se constituye en uno de los principales productos de agro exportación en la costa central del Perú. Años más tarde, para el valle de Piura, el agricultor Emilio Hilbk Seminario importaría de Arizona (Bruno Revesz, (1982) Estado, algodón y productores agrarios. Cipca, Pág.1) la variedad "Pima" (fue importada en 1922 por Emilio Hilbck, derivada de la variedad egipcia "Metafifi"), de fibra extra larga, extraordinaria calidad y gran suavidad.

Las dos guerras mundiales, la guerra de Corea y la de Vietnam, posibilitaron el incremento de los precios de las materias primas, entre ellas el algodón, convirtiéndose durante un par de décadas, en uno de los principales productos de exportación del país. El desarrollo algodonero se vio acompañado por esfuerzos de integración hacia adelante de algunos agricultores, quienes constituyeron desmotadoras, para separar la fibra de la pepa. La fibra era el insumo de las hilanderías y plantas textiles, la pepa servía para la industria oleaginosa y el sector pecuario. Este auge del algodón favoreció el desarrollo de su cadena productiva que integraba desde los agricultores hasta los industriales y exportadores. En estos años aumentó la productividad del campo, mejoraron las prácticas en las haciendas, creció el sector manufacturero textil y se dieron transferencias técnicas desde Inglaterra e Italia.

La reforma agraria implementada por el gobierno militar del General Velasco (General Juan Velasco Alvarado, Preside la Junta de Gobierno entre los años (1968-1975), afectó a la mayoría de las haciendas algodoneras, entregando la propiedad de las mismas a sus trabajadores. Serían años críticos debido a los problemas originados por la fragmentación de las tierras, la falta de dirección apropiada, insuficientes inversiones en capital de trabajo y tecnología. El campo se descapitalizó aceleradamente y con ello se afectó a toda la cadena productiva del algodón (Christian Barrantes Bravo. Perú: Tradición Textil y Competitividad Internacional. Editorial de la Universidad Católica Sedes Sapientiae. 2006).

La explotación de lanas y pelo fino, estuvo concentrada en los departamentos de Cusco y Puno. Desde la colonia se crearon muchos obrajes y chorrillos (Pequeños talleres para la confección artesanal), destinados a producir telas y despacharlas a Potosí, ubicándose la mayoría de ellos en el Cusco. Luego de la independencia se activó un dinámico comercio lanero entre los departamentos de Cusco, Puno y Arequipa, convirtiéndose éste último en el centro comercial más

importante de la zona por su cercanía al puerto de Islay, por donde se exportaba la lana a Europa.

A inicios del siglo XX, las elites de comerciantes y latifundistas (Francisco Medina Martínez (1990) “La Industria Textil en el Cuzco 1928-1980, Pág. 3. 16), afincadas en los departamentos del sur del Perú, fueron las propulsoras de la inversión industrial. Es así como se constituyeron las fábricas de tejidos de lana y las hilanderías, activándose también en este caso la cadena productiva de las lanas, con la participación de ganaderos, comerciantes e industriales.

La reforma agraria afectó la cadena productiva de las lanas mediante las expropiaciones de las haciendas serranas y de sus ganaderías. Los hatos fueron reduciéndose en tamaño y sus variedades mezclándose. Así como en el caso de la agricultura costeña, la ganadería serrana se descapitalizó y llevó a niveles de subsistencia a miles de pequeños ganaderos, comerciantes e industriales.

Hasta aquí podemos afirmar que el sector textil en el Perú se desarrolló aprovechando la riqueza genética, tanto del algodón como de los camélidos sudamericanos, los pisos ecológicos y la destreza y versatilidad de los artesanos (Proinversión (2005) “Guía de Inversiones en el Sector Textil y de Confecciones para la exportación” (pág.7), capaces de crear sus propias técnicas para procesos complejos como los de hilado, teñido y tejeduría, así como asimilar y adaptar nuevas tecnologías. Ellos controlaron los procesos de diseño, el desarrollo de colores e incluso la comercialización. La actividad textil estuvo vinculada al desarrollo de talleres y posteriormente al de plantas industriales, siempre intensivas en mano de obra y en conocimientos tecnológicos en procesos de relativa complejidad.

Históricamente, el sector de la pequeña empresa, en su proceso de desarrollo, ha tenido poco apoyo en la mayoría de los países de

América Latina, más concretamente, en el aspecto del financiamiento. Si bien es cierto que existen algunos países, cuyos gobiernos, han brindado a este sector oportunidades para su desarrollo, pero estos esfuerzos han quedado cortos con relación a las verdaderas necesidades del mismo.

La presencia de las MYPES como unidad básica en el proceso de desarrollo económico de los pueblos, es indiscutible. No obstante, el estudio de su problemática y participación en el desarrollo productivo ha sido postergado en innumerables oportunidades por la falta de una política integral que asocie a las empresas, gobierno y trabajadores; por ello es esencial para la estabilidad y crecimiento de este sector empresarial, la existencia de políticas económicas, claras y coherentes pero en un ambiente de respeto al libre mercado.

Las MYPES en el Perú, como en gran parte de Latinoamérica, constituyen la forma empresarial más extensa de organización y una alternativa generadora de empleo, pues el 48% de la población económicamente de la PEA es absorbida por la micro empresa. Por otro lado, sólo el 6% de los conductores de las MYPES acceden al sistema bancario privado formal; mientras la oferta de crédito en 2005 era de US \$ 282.2 millones, la demanda por préstamos comerciales alcanzaba US \$ 10000 millones. En suma, existe un exceso de demanda de crédito, que tiene que ser cubierta por las instituciones del sistema.

Como sabemos el Sistema Financiero, se divide en dos grandes campos, los intermediarios financieros bancarios y los intermediarios financieros no bancarios (BCR. Dirección de Estudios Económicos), con sus respectivos órganos de control y supervisión, como lo son la Superintendencia de Banca y Seguros y la CONASEV. En esta macro estructura ubicamos a COFIDE a las EDPYMES, Cajas Rurales, Municipales, financieras y los bancos que canalizan recursos a los agentes económicos deficitarios, entre ellos, las MYPES.

Los Bancos, son intermediarios financieros, que tienen por función asistir financieramente a las empresas deficitarias de capital. Como bien se conoce los entes prestamistas pueden conceder préstamos pero debidamente coberturados con respaldo patrimonial de los entes solicitantes de crédito. Para que las empresas, como las MYPES, accedan a un crédito es necesario la presentación de un proyecto de inversión, el cual pasará a un comité calificador para su evaluación. Este mecanismo, por ejemplo, lo emplea COFIDE para sus diferentes líneas de crédito.

Los intermediarios financieros bancarios también han estado inmersos en la crisis local como internacional; muestra de ello es el crecimiento de su cartera pesada, la quiebra de algunos y el salvamento de algunos de ellos, como fue el Banco Latino, situación que los ha llevado a ser mesurados y cuidadosos con sus operaciones activas. Para ser sujetos bancables, actualmente se necesita ser una empresa sólida, con buenos ratios financieros, con un buen respaldo patrimonial, con ingresos que asegure el retorno de los créditos, es decir, que sean catalogados como clientes exclusivos de los bancos.

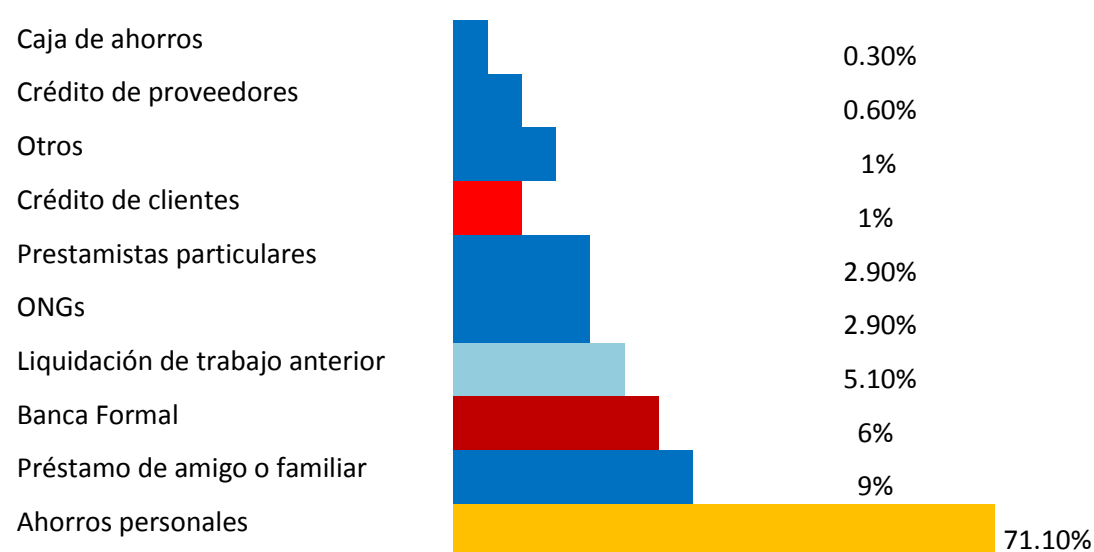
La no exclusividad o clientes dudosos implican limitación en los créditos para solventar el capital de trabajo y de inversión en las MYPES, lo cual le imposibilita acumular valores de competitividad. Esto es lo que sucede en las MYPES textiles que, por las limitaciones que tienen para el acceso del crédito, tiene serios problemas, por ejemplo, para cumplir con sus metas de producción. Esto se ha convertido en una cadena perniciosa, que no permite acumular fortalezas para repotenciar el principal brazo productivo del país.

Una verdadera cultura de competitividad, la falta de creación de valor, el desconocimiento para abrir nuevos espacios de mercado, la falta de una gerencia estratégica han originado que las MYPES proyecten una imagen de serias debilidades al Sistema Bancario; organismos que han

respondido con la limitación de sus créditos; hecho que por cierto ha impedido formar una franja microempresarial con optimas potencialidades en el medio.

Sin duda, los bancos juegan un papel de primer orden en el desarrollo productivo, la actual coyuntura económica aunada a la globalización exige, Alianzas Estratégicas entre ambos sectores, como forma de afrontar la elevada competencia que se viene dando en el mercado. Como las MYPES, observaron serias restricciones en la banca tradicional o comercial, orientaron sus necesidades de crédito a la Banca de Consumo, incluido MIBANCO (www.mibanco.com.pe), cuyos costos financieros, en vez de dar solución a sus problemas de liquidez agravaron su situación financiera, llegando al extremo de perder sus activos por los elevados costos crediticios que imponían estos intermediarios financieros. Con mercados con elevada competencia, es difícil soportar un costo financiero por más del 100%, tal como cobra la Banca de Consumo, pero fue así como operaban y siguen operando en el actual escenario financiero.

Gráfico N° 01: Capital inicial de trabajo



Fuente. Ministerio de Trabajo

Es de esperar que los Intermediarios Financieros reordenen su política y perciban a las MYPES como un mercado objetivo seguro y rentable, que bien podrían convertirse en sus principales aliados estratégicos.

2.3.1 La Micro y Pequeña Empresa

2.3.1.1 Definición de la Micro y Pequeña Empresa. De acuerdo a la Ley de Promoción y formalización de la micro y pequeña empresa (Ley No 28015 del 11 de junio de 2003) la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Las Pequeñas y Microempresas en el Perú

Tradicionalmente el acrónimo PYMES, siempre ha significado Pequeñas y microempresas. Con la dación de la última Ley (Ley N° 28015 de Julio del 2003) se ha cambiado el acrónimo de PYMES por MYPES, pero cambiar el acrónimo no significa cambiar la situación de las pequeñas y microempresas. La situación actual de las MYPES sigue igual. Algunos, erróneamente, usan la sigla PYME para referirse a las pequeñas y medianas empresas.

2.3.1.2 Estimación del Número de MYPES en el 2011

Estimación del número de MYPE Totales

La Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) tiene como objetivo, general indicadores mensuales que permitan conocer la evolución de la pobreza, bienestar y las condiciones de vida de los hogares.

Cuadro N° 01: Perú Estimación de MYPES según el numero de Trabajadores 2004 – 2011

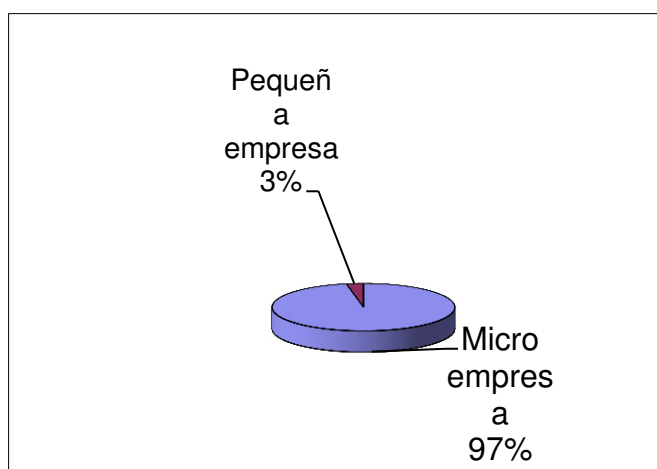
| Tamaño de la Empresa | De acuerdo al número de trabajadores | | | | | | | |
|-----------------------|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
| Microempresa | 2,006,204 | 1,965,919 | 2,033,607 | 2,070,329 | 2,043,633 | 2,093,511 | 2,121,398 | 2,155,191 |
| 2 a 4 trabajadores | 1,744,490 | 1,704,814 | 1,761,865 | 1,801,700 | 1,770,074 | 1,822,628 | 1,839,111 | 1,888,404 |
| 5 a 10 trabajadores | 261,713 | 261,105 | 271,741 | 268,629 | 273,559 | 270,883 | 282,287 | 266,787 |
| Pequeña empresa | 44,006 | 47,739 | 47,908 | 50,532 | 56,972 | 57,481 | 57,515 | 56,294 |
| 11 a 20 trabajadores | 29,947 | 32,333 | 31,543 | 33,756 | 39,570 | 38,563 | 38,059 | 36,445 |
| 21 a 50 trabajadores | 11,238 | 12,061 | 12,604 | 13,182 | 13,668 | 15,060 | 15,187 | 15,193 |
| 50 a 100 trabajadores | 2,822 | 3,344 | 3,761 | 3,594 | 3,734 | 3,858 | 4,269 | 4,657 |
| Total | 2,050,210 | 2,013,658 | 2,081,515 | 2,120,861 | 2,100,605 | 2,150,992 | 2,178,913 | 2,211,485 |

Fuente. MTPE-Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL). Usando Encuesta Nacional de Hogares sobre condiciones de vida y pobreza, continua 2004-2011. Metodología actualizada.

Elaboración: PRODUCE- Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria

- La pequeña empresa representa menos del 3% de la MYPES.
- Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, se estima que el número de MYPES (formales e informales) en el año 2011 es de 2 211 485 empresas, resultado que es 10.7% superior a las existentes en el 2004 (2 050 210 empresas)
- A continuación se expresa el cuadro en el grafico siguiente:

Gráfico N° 02: Número de MYPES de acuerdo al número de trabajadores 2004 - 2011



Fuente. MTPE-Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL). Usando Encuesta Nacional de Hogares sobre condiciones de vida y pobreza, 2004-2011.

En el cuadro siguiente observamos las empresas formales según el número de trabajadores.

Cuadro N° 02: Empresas formales por número de trabajadores 2011

| Tamaño de Empresa | Nº | % |
|--------------------------|------------------|--------------|
| Microempresa | 1,267,060 | 98.1 |
| 2 a 4 trabajadores | 1,243,502 | 96.2 |
| 5 a 10 trabajadores | 23,558 | 1.8 |
| Pequeña empresa | 22,047 | 1.7 |
| 11 a 20 trabajadores | 12,939 | 1.0 |
| 21 a 50 trabajadores | 6,411 | 0.5 |
| 50 a 100 trabajadores | 2,697 | 0.2 |
| Total MYPE | 1,289,107 | 99.8 |
| Mediana y Gran Empresa | 3,017 | 0.2 |
| Total | 1,292,124 | 100.0 |

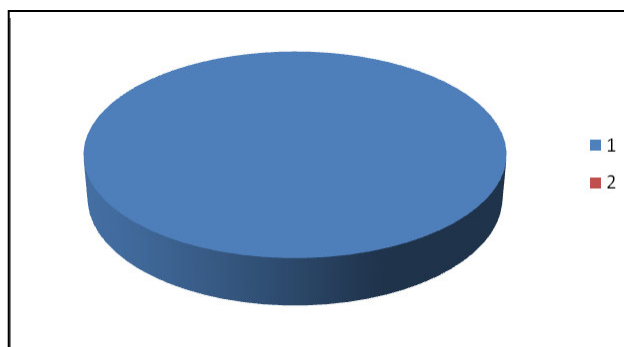
Nota: Todas las empresas han declarado Renta de Tercera categoría el año 2011

Fuente. SUNAT, Registro Único de Contribuyentes 2011

Elaboración: PRODUCE - Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria

A continuación se expresa a las empresas formales por el número de trabajadores en lo que corresponde a las MYPES el 99.8% y con respecto a la mediana y grande empresa el 0.2%. Es contundente en el gráfico N° 02 el porcentaje de las MYPES formales:

Gráfico N° 03: Total MYPES Formales



Nota: Todas las empresas han declarado Renta de Tercera categoría el año 2011

Fuente: SUNAT, Registro Único de Contribuyentes 2011

Elaboración: PRODUCE - Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria

2.3.1.3 MYPES por Actividad Económica. La actividad económica es el proceso mediante el cual se obtienen productos, bienes ó servicios que atienden las necesidades de las personas y de la sociedad, generando riqueza en un espacio geográfico (territorio). Las actividades económicas detalladas en la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) son las actividades aceptadas y definidas por la División de Estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas.

Cuadro N° 03: Perú: MYPES Formales, según Actividad Económica, 2011 (%)

| Actividad Económica | MYPE | |
|---------------------|-----------|--------|
| | N° | % |
| Comercio | 600,930 | 46.90% |
| Servicios | 479,478 | 37.40% |
| Manufactura | 128,878 | 10% |
| Construcción | 40,004 | 3.10% |
| Agropecuario | 22,531 | 1.80% |
| Minería | 6,911 | 0.50% |
| Pesca | 3,782 | 0.30% |
| TOTAL | 1,282,514 | 100% |

Nota: Todas las empresas han declarado Renta de Tercera categoría el año 2011

Fuente: SUNAT, Registro Único de Contribuyentes 2011

Elaboración: PRODUCE - Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria

La CIIU tiene por finalidad establecer una clasificación uniforme de las actividades económicas productivas, ofreciendo un conjunto de categorías de actividades que se usa para generar estadísticas y cuentas nacionales.

Cada país, tiene una clasificación industrial propia según las características y el grado de desarrollo de la economía de cada país, tomando como base la estructura establecida de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) oficializada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

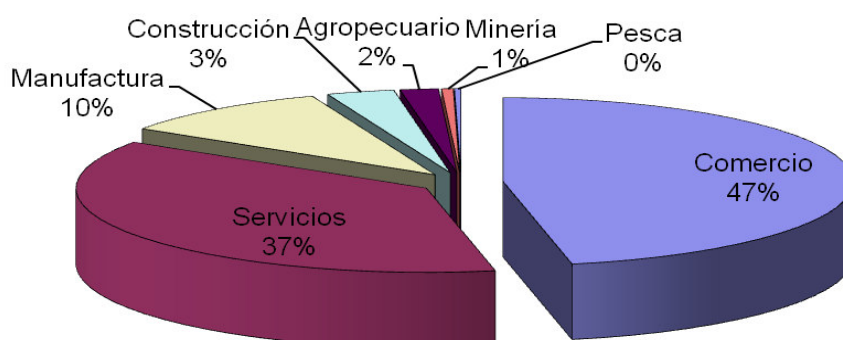
En el Perú actualmente se utiliza la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) revisión Gráfico N° 03, la misma que se esgrime en el presente documento.

Según la clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), el Gráfico N° 03, muestra la distribución de las empresas por actividad económica a nivel nacional, apreciándose que el 46,9% de las MYPE desarrollan actividades de comercio, en tanto que el 37,4% están orientadas a la generación de servicios.

Las empresas con actividades de transformación representan el 12,3% de las MYPE, donde el sector de manufactura aporta el 10,0% y el sector construcción el 3,1%.

Las empresas vinculadas a actividades extractivas representan el 2,6%, en el cual el sector agropecuario representa el 1,8%, la minería y la pesca contribuyen con el 0,5 y 0,3% respectivamente.

Gráfico N° 04: Perú: MYPES Formales, según actividad económica, 2011(%)



Fuente: SUNAT, Registro Único de Contribuyentes 2011

Elaboración: PRODUCE - Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria

2.3.1.3.1. Sector Manufactura. El sector manufactura representa el 10,0% de las MYPES a nivel nacional (128 878 empresas), el mismo que agrupa a las actividades económicas que transforman la materia prima e insumos diversos, en la generación de bienes orientados al consumo humano (bienes finales) o al consumo de la industria (bienes intermedios).

Las empresas dedicadas a la fabricación de alimentos representan el 11,4% de las MYPES de manufactura, donde la elaboración de productos de panadería contribuye con el 8,4% mientras que otros productos alimenticios contribuyen con 3,0%.

Las empresas vinculadas a la elaboración de confecciones textiles y calzado son el 24,2% de las MYPE, donde la fabricación de prendas de vestir (CIIU 1810), contribuye con el 16,5%, la fabricación de calzado con el 4,6% y la fabricación de otros productos textiles representa el 3,1%.

Cuadro N° 04: Perú: MYPE Formales, del Sector Manufactura según División CIIU, 2011 (%)

| DIVISION CIIU | MYPE | |
|---|----------------|-------------|
| | Nº | % |
| Fabrica de prendas de vestir | 21,230 | 16.50% |
| Actividades de impresión | 13,069 | 10.10% |
| Elaboración de productos de panadería | 10,849 | 8.40% |
| Fabricación de muebles | 10,059 | 7.80% |
| Fabricación de productos metal. uso estructural | 8,668 | 6.70% |
| Fabricación de calzados | 5,931 | 4.60% |
| Fabricación otros productos textiles neop. | 4,003 | 3.10% |
| Elaboración de otros productos alimenticios | 3,816 | 3.00% |
| Fabricación otros productos de metal ncp. | 3,676 | 2.90% |
| Fabricación Partes y piezas carpintería | 3,056 | 2.40% |
| Fabricación de otros productos de madera | 2,603 | 2.00% |
| Servicios referidos con impresión | 2,402 | 1.90% |
| Fab. Art. Confeccionados | 2,362 | 1.80% |
| Otras industrias manufactureras | 37,154 | 28.80% |
| TOTAL | 128,878 | 100% |

Nota: Todas las empresas han declarado Renta de Tercera categoría el año 2011

Fuente: SUNAT, Registro Único de Contribuyentes 2011

Elaboración: PRODUCE - Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria

Las actividades de muebles y aserradero representan el 12,2%, de las citadas empresas, de las cuales la fabricación de muebles aporta el 7,8% y las actividades de aserradero y cepillado de madera participan con el 2,4% y la fabricación de otros productos de madera contribuye con el 2,0%.

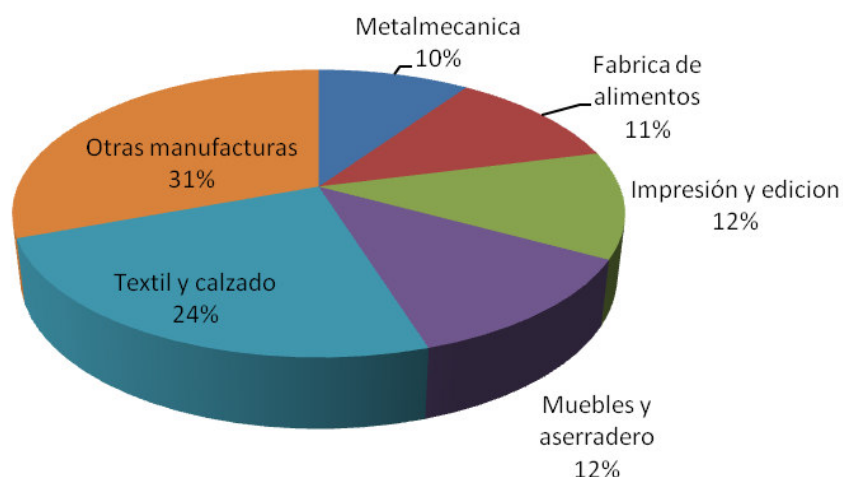
Las actividades relacionadas a la Impresión y Edición concentran el 12,0% de las MYPE, donde el rubro actividades de impresión contribuye con el 10,1% y Servicios para la impresión aporta en 1,9%.

Las actividades de metalmecánica aportan el 9,6%, de las MYPES conformado por el 6,7% la fabricación de productos metálicos de uso

estructural, fabricación de otros productos de metálicos con 2,9% y fabricación de partes y piezas de carpintería para edificio y construcción 2,4%.

La clasificación “Otras actividades de manufactura” concentra el 30,6% de las MYPE y agrupa actividades de fabricación de: metales comunes, maquinaria, equipo de oficina, aparatos eléctricos, instrumental médico equipos de transporte, automotor y reciclamiento de desperdicios, metálico y no metálico, entre otros.

Gráfico N° 05: Perú: MYPES Formales del Sector Manufactura, según División CIU, 2011 (%)



Fuente: SUNAT, Registro Único de Contribuyentes 2011
Elaboración: PRODUCE - Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria

2.3.1.4 Características de las MYPES. Las MYPES deben reunir las siguientes características concurrentes (Ley 28015 del 11 de Junio del 2003):

a) El número total de trabajadores :

- La microempresa abarca de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.
- La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta cincuenta (100) trabajadores inclusive.

b) Nivel de ventas anuales :

- La microempresa: hasta el monto máximo de 150 Unidades impositivas Tributarias-UIT.
- El Nuevo Régimen en D.L. 1086, precisa las características de:
La pequeña empresa: a partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 1,700 Unidades impositivas tributarias-UIT.

Marco Regional de Referencia de las MYPES. La Ley de Bases de la Descentralización otorga, en el artículo 35, como competencia exclusiva a los Gobiernos Regionales “promover la modernización de la pequeña y mediana empresa regional, articuladas con las tareas de educación, empleo y a la articulación e innovación tecnológica”.

En la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales (Ley N° 27867 del 08 de noviembre de 2000) se establecen como funciones específicas “formular, aprobar, ejecutar, evaluar y administrar las políticas regionales de educación, cultura, ciencia y tecnología, deporte y recreación de la región”. Entre sus funciones también está la de formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar las políticas en materia de trabajo, promoción del empleo y fomento de la pequeña y micro empresa, con la política general del gobierno y los planes sectoriales, así como fomentar la formación profesional de los recursos humanos de las empresas de la región como un mecanismo de mejoramiento de los ingresos, la productividad y competitividad a través de actividades de capacitación, provisión de información y transferencia tecnológica.

La Ley de Promoción del desarrollo económico y productivo (Ley N° 28304 del 27 de julio de 2004) tiene como objeto impulsar la creación y el establecimiento, el crecimiento y el desarrollo de la competitividad de la micro y pequeña empresa descentralizada (MYPE descentralizada) con la finalidad de insertarlas en la economía subnacional, nacional e internacional, de manera que los recursos de los departamentos y regiones sean utilizados eficientemente según su disponibilidad y potencial, se promueva la descentralización productiva, se desarrollen los corredores económicos y ciudades intermedias y se fortalezcan las cadenas de valor. Se crean como instrumentos y mecanismos para el crecimiento y desarrollo de la competitividad de la MYPE descentralizada:

- El sistema integrado de asistencia técnica a la MYPE descentralizada;
- El programa de asistencia financiera para la MYPE descentralizada.
- El programa de interacción entre los sistemas educativo y productivo en beneficio de la MYPE descentralizada.
- El programa de desarrollo de capacidades empresariales municipales.
- El programa de modernización tecnológica.

A continuación se detalla la productividad versus mano de obra (Ministerio de Trabajo y Promoción Social del Empleo Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa a Mayo 2007) en la pequeña empresa:

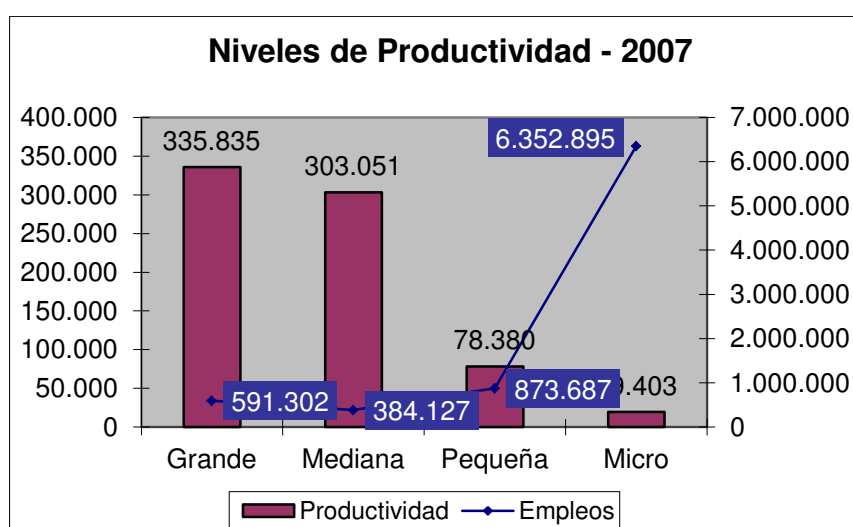
Cuadro N° 05: Niveles de productividad 2007

| Empresa | Productividad | Empleos |
|--------------|---------------|------------------|
| Micro | 19,403 | 6,352,895 |
| Pequeña | 78,380 | 873,687 |
| Mediana | 303,051 | 384,127 |
| Grande | 335,835 | 591,302 |
| TOTAL | | 8'202,011 |

Fuente. SIN. Elaboración Propia

Se espera que esta productividad acreciente ya que esta Ley establece que todas las Universidades públicas deberán contar con una unidad académica y de investigación dirigida a la incubación, desarrollo y apoyo de la micro y pequeña empresa de preferencia rural. Como un mecanismo de modernización tecnológica establece que para los efectos de depreciación el porcentaje anual por desgaste o agotamiento que sufran los bienes del activo que las MYPE descentralizadas utilicen en actividades productoras de rentas gravadas de tercera categoría será de treinta y tres punto tres por ciento (33.3%).

Gráfico N° 06: Niveles de Productividad - 2007



Fuente. SIN. Elaboración Propia

El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación tecnológica (CONCYTEC) a través de la Dirección General de descentralización la cual desarrolla una serie de actividades entorno de los siguientes propósitos:

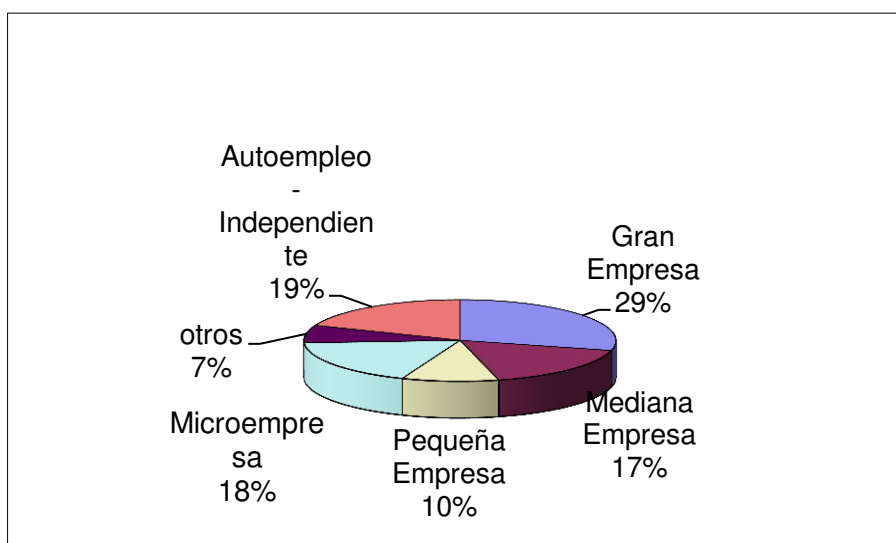
- Establecimiento de lineamientos para el desarrollo regional.
- Generación de capacidades regionales.
- Agenda regional.
- Promoción de mecanismos de gestión científica y tecnológica.

Actualmente cuenta con los planes regionales de Piura, Tacna, Cusco, Arequipa y Loreto.

De aquí se deduce que :

- a) La Micro y la Pequeña Empresa contribuyen en un 28% al PBI. Si a este segmento se le añade el rubro autoempleo, la contribución sube al 47%, aunque algunos indican que sobrepasa el 50%

Gráfico N° 07: PBI generado por las MYPES en el Perú 2007



Fuente. INEI. Elaboración propia

- b) La MYPE representa aproximadamente el 99% del total de establecimientos empresariales.
- c) Las pequeñas y microempresas (MYPES) en el Perú tienen importantes repercusiones económicas y sociales para el proceso de desarrollo nacional.
- d) Las MYPES crea empleo alrededor del 87% de la PEA y que el *70% del empleo es formal, sin derechos a salud ni a pensiones* (CONFIEP, Karine Gruslin, Gerente General del Programa Empresarios por la Educación a Junio 2007)
- e) Las MYPES constituyen la mejor alternativa para hacer frente al desempleo nacional, especialmente al alarmante desempleo juvenil.
- f) Son 2,5 millones de empresas que dan empleo a 7,6 millones de personas (43% en el área rural).
- g) En términos de PEA las MYPE están en agricultura (52%), servicios (18%) y comercio (16%).
- h) Pero presentan muy baja productividad
- i) Generan solo el 2% de las exportaciones

2.3.1.5. La Economía en el Perú. A partir del 2001, el PBI creció continuamente, pasando de 121 317 a 224 669 millones de nuevos soles en el año 2011. Aunque no fue uniforme, estos 10 años, el PBI casi se ha duplicado, mostrando un crecimiento anual promedio de 2001-2005 y 7,0%, en el periodo 2006 – 2011. Entre los determinantes de este comportamiento esta el entorno favorable de la economía mundial, marcado por una mayor demanda de materias primas, lo que

a su vez incrementó los precios internacionales de lo de los principales minerales y de las exportaciones no tradicionales. En el frente interno en el sector construcción, el que ha liderado el crecimiento del país.

El PBI nacional ha tenido una tasa de 6.4% de crecimiento en el periodo 2001 al 2011 con tasas de 5.2% en el periodo 2001-2005 y de 7% en el periodo 2006-2011.

La generación de empresas en el periodo 2004-2011 guarda relación con el crecimiento de la economía peruana, confirmando la relación positiva con el crecimiento económico y natalidad de empresas.

Cuadro N° 06: Participación en el PBI en Millones de US \$

| Segmento | PBI | Millones de US\$ |
|---------------------------------------|------------|-------------------------|
| 1. SECTOR PRIVADO | | |
| Gran Empresa (200+ trab) | 29% | 19,858.00 |
| Mediana Empresa (50 - 199 trab) | 17% | 11,641.00 |
| Pequeña Empresa (10 - 49 trab) | 10% | 6,848.00 |
| Microempresa (2 - 9 trab) | 18% | 12,326.00 |
| Subtotal | 74% | 50,673.00 |
| 2. SECTOR PUBLICO | 6% | 4,108.50 |
| 3. AUTOEMPLEO | | |
| a) Independiente Calificado | 2% | |
| b) Independiente Urbano no Calificado | 11% | |
| c) Campocinado Minifundista | 6% | |
| Subtotal | 19% | 13,010.00 |
| 4. HOGARES | 1% | 683.50 |
| TOTALES | | 68,475.00 |

Fuente. INEI. Elaboración propia

Una conclusión importante de este cuadro es que los niveles de productividad de la MYPE son muy bajos. Si relacionamos esta situación con la importancia de este sector en el PBI del país Marco (Castillo Torres) “Evolución, perspectivas y diseño de políticas sobre la banca de desarrollo en el Perú, Unidad de Estudios Especiales-2007”, pag. 3:10; se podrá dimensionar la envergadura del problema de productividad nacional. Asimismo debemos destacar que los independientes urbano no calificado y campesinado minifundista (autoempleo) se encuentran en situación de subsistencia (pobreza y extrema pobreza).

2.3.1.6. La Actividad Económica de la MYPE Formal. Estimamos que de las 648,147 micro y pequeñas empresas formales a nivel nacional se encuentran en todos los sectores de la economía nacional. El 84.2% se concentra en el sector comercio y servicios (47.2% y 37.0 %), mientras que otras actividades como la manufactura, el sector agropecuario y la construcción abarcan un 15% de la actividad económica total (Dr. Ramírez Eslava, Walter) “Estadísticas de la micro y pequeña empresa, Dirección general de MYPE y Cooperativas – Ministerio de la Producción - Setiembre del 2011”, pag. 35:42.

Cuadro N° 07: MYPES según actividad económica por sectores 2010

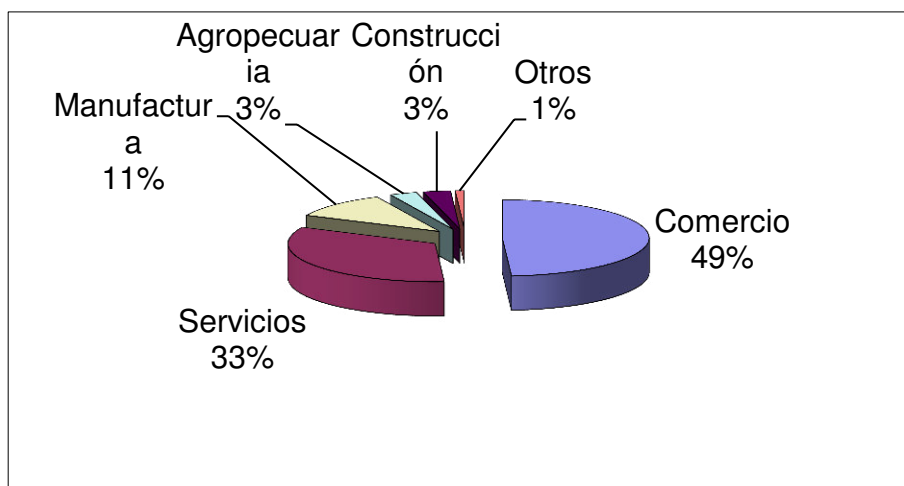
| SECTORES | PORCENTAJES |
|--------------|-------------|
| Comercio | 47.2 |
| Servicios | 37.0 |
| Manufactura | 10.3 |
| Agropecuaria | 1.9 |
| Construcción | 2.8 |
| Otros | 0.8 |
| TOTAL | 100 |

Fuente. SUNAT 2010

Elaboración: PRODUCE-DGMYPE-C/Dirección de Desarrollo Empresarial

La representación grafica ilustra mejor dicha información

Gráfico N° 08: Distribución de la MYPE Formal según Sectores Productivos 2008



Fuente : PROMPYME

2.3.1.7. Generación de Empleo en la MYPE Formal e Informal. A información brindada por la ENAHO-INEI-2005 (Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo – Programa de Estadísticas y Estudios Laborales PEEL – 2005), permite analizar la composición laboral de las MYPES, es decir, permite calcular el número de personas que se ocupan en las MYPES bajo algunas de las siguientes categorías de empleo: 1) empleadores; 2) asalariados; 3) personas que se declaran como independientes, pero que ocupan a trabajadores familiares no remunerados; y 4) trabajadores familiares no remunerados (TFNR), ocupados en unidades económicas con menos de 50 trabajadores. La información es presentada en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 08: Perú: Composición de la PEA ocupada en MYPES Formal e Informal. 2005 – Ingreso Mensual por Trabajador

Valores Absolutos

| CATEGORIA OCUPACIONAL | Microempresa | | | Pequeña Empresa | | | MYPES |
|---|--------------|--------------|-----------|-----------------|----------------|------------|-----------|
| | De 2 a 4 | De 5 a 9 | De 2 a 9 | De 10 a 19 | De 20 a 49 | De 10 a 49 | |
| TOTAL | 4.963.161 | 1.389.534 | 6.352.695 | 447.915 | 425.772 | 873.687 | 7.226.382 |
| Empleadores | 454.053 | 131.617 | 585.670 | 32.697 | 8.636 | 41.333 | 627.003 |
| Asalariados | 1.213.141 | 581.710 | 1.794.851 | 389.883 | 415.734 | 805.617 | 2.600.468 |
| TFNR | 1.587.223 | 493.337 | 2.080.560 | 25.335 | 1.402 | 26.737 | 2.107.297 |
| Independientes con TFNR | 1.708.744 | 182.870 | 1.891.614 | 0 | 0 | 0 | 1.891.614 |
| INGRESO MENSUAL POR TRABAJADOR | 313,0 | 381,9 | | 978,2 | 1.078,1 | | |

Fuente. ENAHO-INEI-2005
Elaboración propia

De acuerdo con la información del cuadro N° 05, de los 7.2 millones de personas ocupadas en las MYPES, 627,003 serían empleadores y 1.89 millones serían trabajadores independientes que utilizan trabajadores familiares no remunerados (TFNR) en sus negocios. Asumiendo que tanto los empleadores como los independientes que utilizan TFNR son los conductores de las empresas, estimamos que el número total de micro y pequeñas empresas (incluyendo formales e informales) a nivel nacional sería de 2.5 millones en el 2005 (Dr. Laura Medina, Miguel, (2005) Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Dirección General de la Micro y Pequeña Empresa.

Comparando esta información con el número de empresas formales ante la SUNAT, estimamos que el número de empresas informales (en el sentido de que no son formales tributariamente) ascendería a aproximadamente a 1.9 millones de micro y pequeñas empresas.

De acuerdo con los datos tabulados por el PEEL con fuente ENAHO-INEI-2002, los ingresos promedios mensuales recibidos por los trabajadores de las microempresas fueron menores que el ingreso medio mensual de los trabajadores del mercado de trabajo a nivel nacional. En 2005, los ingresos de los trabajadores que se ocupaban en microempresas que empleaban de 2 a 4 trabajadores fueron en promedio 43% menos que el ingreso medio nacional, mientras que el ingreso promedio de los trabajadores de microempresas que empleaban de 5 a 9 trabajadores fueron 34% menos que la media nacional.

En general, los ingresos promedios de los trabajadores varían de acuerdo con el tamaño de la empresa donde laboran, es decir, los trabajadores de empresas de mayor tamaño reciben mayores ingresos que aquellos que laboran en empresas de menor tamaño. En particular, los ingresos mensuales de los trabajadores ocupados en la MYPE siguieron ese patrón.

En Lima Metropolitana en particular, los ingresos promedios de los trabajadores de la MYPE entre 2008 y 2005, usando la definición operativa de micro y pequeña empresa que incorpora autoempleo, siguen el patrón observado anteriormente. De acuerdo con el INEI (2005) "Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana. Informe Técnico No 2". (Febrero 2005.), el ingreso promedio de los trabajadores de la MYPE en el año móvil febrero 2007-enero 2008 ascendería a 659.6 y 1,091.80 nuevos soles para los trabajadores de la micro y pequeña empresa, respectivamente.

Analizando por el grado de formalidad, los trabajadores de las MYPE formales reciben un ingreso mayor que aquellos que trabajan en empresas informales, reflejando la vulnerabilidad económica que afrontan los trabajadores de las MYPE informales, con un resultado directo sobre la incidencia de la pobreza.

En el 2005, el ingreso promedio mensual de un trabajador de una microempresas formal fue 75% más alto que el ingreso promedio mensual de aquel ocupado en una microempresa informal; mientras que el ingreso promedio mensual de un trabajador de una pequeña empresa formal fue 65% más alto que el ingreso promedio de un trabajador de una pequeña empresa informal.

Concluimos que los ingresos de los trabajadores de las MYPE dependen positivamente del grado de formalidad y del tamaño de la empresa. Mientras mayor sea el tamaño de la MYPE formal, mayores serán los ingresos de los trabajadores. Es decir, políticas que estimulen el crecimiento de las microempresas (desde el punto de vista de volumen de ventas y número de trabajadores), y que paralelamente mejoren los incentivos para la formalización de las empresas informales, tendrán más éxito en mejorar la condición de los trabajadores (desde el punto de vista de mejoras de ingresos y reducción de la vulnerabilidad del trabajador), que políticas que promuevan la formalización sin tomar en cuenta el aspecto del tamaño.

2.3.1.8. Diagnóstico Estratégico de las MYPES. Como las estadísticas lo demuestran, las MYPES han sido el colchón, para quienes el sector moderno de la economía no era una alternativa, cuando el Perú entro a la etapa de reformas estructurales. No obstante, el espíritu empresarial se ha traducido en más de miles unidades empresariales sostenibles. ¿Cuáles han sido las fuentes de financiamiento " externo " de estas unidades? Aquí cabe distinguir dos segmentos de mercado, con el objetivo de tener una visión clara de las diferentes dinámicas de financiamiento. En un extremo, en la base de la pirámide empresarial, los conductores de actividades generadoras de ingresos de subsistencia acceden mayoritariamente a fuentes de financiamiento informal o no acceden a fuentes de financiamiento alguno. En el otro extremo en la punta de la pirámide, se puede identificar aquellos negocios en expansión, producto de la acumulación

de conocimiento del mercado y activos que respaldan cualquier inserción, quienes encuentran, principalmente en los intermediarios financieros no bancarios una importante fuente de financiamiento.

En suma, el segmento más dinámico de las MYPES ha encontrado en las instituciones de desarrollo a un socio estratégico; sin embargo y a pesar del esfuerzo estatal, los alcances son aún limitados. La banca comercial podría ser el agente que dinamice su actividad, objetivo que están lejos por lograrse.

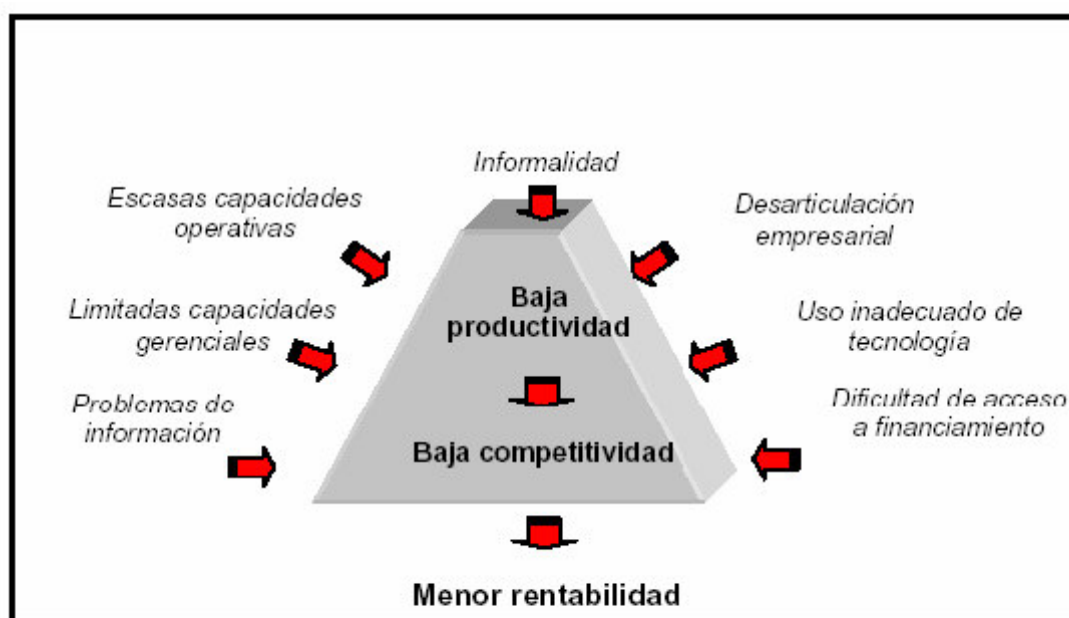


Figura N° 01: Principales restricciones internas de las MYPES

Fuente: **Elaboración propia**

Sin embargo, los problemas de las MYPES van más allá de lo financiero. Por esta razón, es de vital urgencia resolver los siguientes problemas estructurales.

- Las garantías que exigen los bancos para asignar mayores recursos para micro créditos.

- El mercado de información es determinante para que los pequeños empresarios y los microempresarios puedan asignar eficientemente sus recursos.
- La asistencia técnica es uno de los servicios no financieros más importantes. Pero aún más importantes es la capacidad técnica de quienes lo proveen.

Pero a pesar de estas limitantes, los microempresarios tienen gran importancia en la estructura económica del país, generan empleo para el 45% de la PEA urbana y ha provisto el 63.3% de los nuevos empleos creados de 2002-2007 (INPET). “Estudios de Factibilidad para una entidad de desarrollo de Pequeña y microempresa-EDPYMES CRINPET”.(2007).

Asimismo refleja esta gravitación el hecho que las MYPES aportan el 42.1% del PBI. Esta fortaleza no contrasta con el apoyo de la banca comercial. los empresarios que están involucrados en esta actividad, sólo el 6% accede a esta clase de bancos. En 2007 la oferta de crédito llegó a US\$ 82,2 millones, la demanda por préstamos comerciales alcanzaba US\$ 1000 millones. Existe una demanda de crédito que se traduce en tasas de interés de hasta 112% anual en moneda local y 29% en moneda extranjera.

El presente diagnóstico se podría plasmar en el siguiente análisis FODA, que permitiría al final de la investigación recomendar las políticas de desarrollo del caso.

Fortalezas:

- Bajo nivel de inversión por puestos de trabajo, hay una relación de 1 a 20 entre la inversión más baja por puesto de trabajo en una PYME del sector construcción y la más alta es en una PYME del sector transporte.

- Flexibilidad para la reconversión productiva, de acuerdo a las necesidades de la demanda (por bajo nivel de inversión y ser empresa familiar)
- Son herramientas de capacitación y aprendizaje, que ponen de relieve al factor trabajo como elemento más importante del proceso productivo.
- Creatividad e innovación en el campo tecnológico y para la producción de bienes y servicios.

Debilidades:

- El insuficiente desarrollo en el nivel tecnológico y organizacional.
- Las dificultades que tienen para generar una oferta regular, en cantidad y calidad.
- El bajo poder de negociación para el trato con sus proveedores y clientes el acceso restringido a las fuentes de financiamiento.
- Cuentan con infraestructura y equipamiento que podrían ser calificado como precario.
- Actúan en la informalidad en el campo legal y tributario.
- Carecen de capacitación en gestión empresarial.

Amenazas:

- El incremento constante de la competencia, no sólo nacional sino del resto del mundo, como consecuencia de la apertura de los mercados y la globalización.
- La alta velocidad de los cambios tecnológicos, que demandan de éstas empresas una permanente adecuación y/o renovación de sus activos (maquinaria y equipo).
- El incremento del poder de los clientes que demandan mayor calidad, mejores servicios y costos decrecientes.

Oportunidades:

- La existencia de números nichos de mercado que no son cubiertas por las empresas de mayor tamaño, y también aquellos sectores del mercado que requieren ser atendidos como producto de la reconversión empresarial que se vienen produciendo.
- El aprovechamiento de ventajas competitivas en la producción de determinados bienes de exportación no tradicionales.
- Los cambios en las disposiciones legales; como por ejemplo los referidos a la flexibilidad de los contratos laborales y algunas facilidades tributarias que están orientadas a crear un contexto que permitiría la formalización de estas empresas.
- El desarrollo del ATPA y el ALCA que implicará abrir el mercado norteamericano y un megamercado de más 800 millones de consumidores para los productos de países procedentes de la Comunidad Andina de Naciones(CAN).

2.3.1.9. Las MYPES y el Empleo. En el Perú las micro y pequeñas empresas, concentran el 96% de las empresas y contribuyen, junto con las medianas empresas con un 42.1% de la producción nacional. (Villarán Fernando) “Las PYMES en la estructura Industrial Peruana” (Lima. S.A.P. 12 1999). Sin embargo a pesar de la importancia económica de este sector, las características productivas de las empresas que lo conforman determinan que la calidad del empleo que ofrecen es bastante baja. La inmensa cantidad de MYPES ocasiona que éstas obtengan reducidos beneficios, la cual prácticamente anula su capacidad de inversión, lo que genera a su vez, trabas al incremento de la productividad de sus empleados.

La mayor parte del sector empresarial está conformado por microempresas y existe solo un pequeño grupo de grandes empresas, mientras que la participación de la mediana empresa es mínima. Está situación genera un grave problema, pues ante la ausencia de unidades

productivas de tamaño intermedio, las mencionadas microempresas no encuentran medios para entablar alianzas comerciales con empresas de mayor tamaño.

Tal situación contrasta con la de países de mayor grado de industrialización, las que han adoptado un esquema productivo moderno, cuya eficiencia se fundamenta en la especialización y la subcontratación. En este contexto las MYPES funcionan como proveedores de productos especializados que satisfacen las necesidades de las grandes empresas, la cual permite el aprovechamiento óptimo de las potencialidades de cada eslabón de la cadena económica "Sociedad de Comercio Exterior del Perú." Pequeñas y Medianas empresas: como aprovechar su potencial productivo. En Semanario Comercial (COMES.N8 168.p.3. 2005).

En este sentido, es posible distinguir una serie de factores que limitan la capacidad de las MYPES para desarrollar e incrementar el tamaño del sector empresarial intermedio. Entre éstas dificultades resaltan las relacionadas con el escaso acceso al financiamiento, a la efectividad de las políticas de apoyo por parte del Estado, y los bajos niveles de capital humano y el escaso nivel tecnológico al que estas empresas tienen acceso.

La intervención del Estado se ha visto obstaculizada, principalmente, por el enorme costo que significa hacer llegar la ayuda a este tipo de unidades empresariales, dado su extenso número y elevada dispersión. Desde que una persona se convierte en vendedor ambulante, ya está considerado como un microempresario. En este sentido, el Estado, ha implementado una serie de programas de ayudas, tales como Bonopyme, Prodame, Profece, los cuales canalizados a través del Ministerio de Trabajo y Promoción Social, realizan labores de asesoría técnica, formalización, promoción de la inserción en el mercado laboral de mujeres y jóvenes.

Si bien es cierto que estas intervenciones son positivas, todavía no se puede determinar su impacto, ya que medirlo es tanto o más costoso que brindar ese apoyo. Asimismo, la labor de PROMPYME constituye otro mecanismo positivo que viene desarrollando el Estado. Este ente se ocupa de eslabonar la oferta y la demanda a través de licitaciones para las compras estatales, con lo cual se asegura al microempresario un nivel de ventas.

Otro problema que enfrentan estas empresas es su poca organización, para hacer llegar sus demandas a las instituciones pertinentes. Si bien es cierto que muchas de ellas se encuentran organizadas por gremios, el número no es representativo y aquellos gremios que agrupan una mayor cantidad de empresas, se constituyen en catapultas políticas para sus dirigentes. Restan distorsiones en la identificación de los sectores que necesitan más asistencia, hacen que los programas de ayuda (como los de asistencia técnica y capacitación) no sean suficientemente efectivos.

El fomento de las MYPES como estrategia de la creación de empleo, parece ser una alternativa interesante dentro de un proceso amplio de generación de empleo, dado el accesible monto que se requiere para su implementación. No obstante es necesario tener en cuenta que factores como la educación, capacitación, tecnología, información y acceso a servicios financieros y no financieros son muy relevantes para determinar la eficiencia asociada a las inversiones en el sector MYPES. Aquí es donde el Estado puede apoyar a éste estrato empresarial, favoreciendo la disminución de barreras a la entrada, con lo que sería más fácil el acceso.

El rol de las políticas gubernamentales, en un plano más genérico, es también primordial para aliviar el problema laboral, en el sentido que sólo un entorno de estabilidad jurídica y económica sentará los cimientos para las inversiones de mediano y largo plazo. Una economía saludable garantiza, además, reactivación de una deprimida demanda

interna. Esto determinaría una mejoría en los ingresos de las empresas, un aumento en la productividad y el inicio de un círculo virtuoso que se debe de traducir en la generación de nuevos y mejores empleos.

2.3.1.10. Eslabonamiento entre las MYPES y el Sistema Financiero.

Las MYPES encuentran particularmente difícil acceder al mercado formal de créditos, dada la existencia de asimetría de información que introducen elevados costos en la evaluación de los créditos. Como la mayoría de las MYPES funciona con bajos niveles de tecnología, no posee activos suficientes para respaldar los créditos. Por este motivo, a la hora de solicitar un crédito, el empresario enfrenta elevadas tasas de interés, ya que no ofrecen a los entes financieros los colaterales mínimos contra los cuales ejecutar una garantía en caso de no pago de la deuda, como consecuencia el riesgo se eleva y se restringe la capacidad de inversión de las MYPES.

Por el lado de la oferta de crédito, se distingue el problema de la economía de escala. Esto significa que los volúmenes prestados en el sector microfinanzas son muy pequeños y dado que el número de prestatarios es elevado, resulta sumamente costoso realizar el cobro. Esta es la razón principal, por el lado de la oferta, por la cual los microempresarios reciben créditos caros.

Pero a pesar de estas limitantes, los bancos han ampliado sus operaciones a éste sector. Los productos financieros que vienen ofreciendo a las MYPES es una canasta de productos financieros, en la cual se combinan productos tradicionales y productos innovados y/o reformulados para adecuarlos a la naturaleza y operatividad de los pequeños y microempresarios.

Los componentes de esta canasta de productos financieros se canalizan bajo tres formas de relación, que se podrían diferenciar de la siguiente forma:

a. Relación financiera: banco - Cliente

- **Relación directa:** Es la relación clásica, en la cual se ofrecen créditos a las MYPES en donde es el propio banco quien evalúa, aprueba y recupera el crédito. Este tipo de relación se establece básicamente con las pequeñas empresas.
- **Relación Indirecta:** Créditos en las cuales el banco otorga una línea de crédito a otro intermediario especializado en microempresas, que es el que evalúa, aprueba y recupera el crédito. Este intermediario de primer piso es usualmente una ONG, y el banco opera como intermediario de segundo piso.

Dentro de este contexto hay que señalar, que las entidades financieras especializadas en las microempresas han flexibilizado su posición en el tratamiento de garantías, ampliando la estructura de garantía a las siguientes opciones:

Aval personal: Aval solidario

Prenda de maquinaria y equipo: Depósitos en garantía, finanzas de pagaré - fianza, garantías institucionales. Además, dentro de la relación financiera banco-cliente, los bancos están desarrollando acciones que les permiten contar con una adecuada información de las MYPES, creando subsidiarias especializadas en el seguimiento y supervisión de este tipo de crédito, que no sólo permiten cautelar la adecuada amortización, sino también un mejor y mayor conocimiento de las operaciones que efectúan estas unidades empresariales.

b. Relación No Financiera Banco - Cliente

Otro aspecto que ha avanzado en el tratamiento del crédito a pequeños y microempresarios, es el referido a la ampliación de la percepción de la relación banco con este tipo especial de cliente, incorporando a los productos financieros, un componente adicional

de acciones estrictamente no financieras, como son la capacitación y la asistencia técnica.

En este sentido, la naturaleza y las características del mercado de créditos a pequeños y microempresarios vienen llevando a los bancos a desarrollar en forma paralela y/o complementaria a sus líneas de crédito, programas de capacitación en gestión empresarial y de ampliación de cultura crediticia en las MYPES que son los clientes.

c. Relación Banco - Gestión de las MYPES.

En este aspecto se han desarrollado importantes esfuerzos para superar las limitaciones originadas por la falta de información del record crediticio de los microempresarios. Existen centrales de riesgo que están incorporando gradualmente la información relacionada a los montos y el estado de amortización de crédito de los microempresarios, lo cual permitirá disminuir el riesgo en este tipo de operaciones.

Los bancos están determinando los alcances de sus cronogramas crediticios, tomado como referencia, en su mayoría, la clasificación de pequeñas y microempresas definidas por COFIDE. Dentro de este enfoque de Banca Múltiple definido por la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros, han abierto sin distinción, la atención a pequeños y microempresarios tanto jurídicas como personales, que se dediquen al desarrollo de actividades en todos los sectores económicos, aunque han puesto énfasis fundamentalmente en el financiamiento de pequeñas y microempresas urbanas, dejando aún por resolver el tema del financiamiento de las MYPES en el ámbito rural.

2.3.1.11. Algunas Experiencias de Eslabonamiento entre las MYPES y los Bancos. El crecimiento económico del país pasa por

desarrollar las MYPES de tal forma que la generación de valor no se vea limitado a reducido grupo de actividades productivas. Así, esta diversificación permitirá mejorar el escenario económico. Como ya se mencionó uno de los problemas fundamentales es su acceso al sistema financiero, por lo cual se ha visto por conveniente desarrollar MYPES a continuación, como algunas empresas financieras vienen tratando el tema de las MYPES.

El Banco de Crédito (www.viabcp.com), se vinculo a las MYPES en 1996. Las tasas de interés que maneja éste banco en el sector de las MYPES es superior a las tradicionales, debido al mayor riesgo involucrado, el punto de referencia es la tasa cobrada por los proveedores. La morosidad de la cartera de colocaciones para este sector llega al 4%, cifra que evidencia que los microempresarios son buenos pagadores.

La cobranza del crédito bancario para éste sector depende del ciclo de los negocios (Producción-Comercialización-Cobranza). Para créditos mínimos (US\$ 600) el banco no solicita garantías reales, operación que si le permitirá conocer y calificar al microempresarios para futuras operaciones de crédito.

Por su parte COFIDE, se articula con las MYPES a través de las diversas entidades del sistema financiero, lo cual no sólo dificulta la canalización de los créditos, sino que además genera una elevación de la tasa de interés, lo cual merma la capacidad de los microempresarios para operar con ventajas competitivas.

COFIDE, con aval del gobierno, capta fondos para apoyar a la microempresa del BID (Banco Interamericano de Desarrollo), la CAF(Corporación Andina de Fomento), el BM (Banco Mundial), a tasa internacionales, (LIBOR - PRIME RATE), pero por sus condición de banca de segundo piso, estos fondos, dentro de las diversas líneas de crédito que maneja, como pueden ser: Programa Microglobal,

PROPEM, PRIDA, AVIAGRO, llegan al usuario con tasas comerciales que maneja cada banco o agente financiero que tenga el encargo de COFIDE de colocar sus fondos líquidos en el sector micro empresarial, tasas que son iguales al TAMEX si es en moneda extranjera o al TAMN si los créditos son en moneda nacional. Si a esta deficiencia en la canalización de los créditos se le adiciona, las exigencias propias de cada banco para garantizar las colocaciones, más la carencia de garantías reales por parte de los solicitantes de créditos; los desembolsos son lentos e exiguos a lo que realmente necesita este sector para despegar económicamente.

Los bancos tienen un rol importante en el fortalecimiento competitivo de las empresas, entre ellas las MYPES. Pero, a pesar de que éste último sector, es la responsable de dar el soporte al mercado laboral, los bancos no le asignan la importancia que se merece, evidencia de ello, es que actualmente, según un reporte de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), sólo seis de los quince bancos del Sistema Financiero presentan información de tasas de interés de préstamo para microempresas a plazos mayores de 360 días. El costo promedio registrado es de 51.77% al año., sin incluir el costo de comisiones por el servicio ofrecido. Los bancos que menos cobran son el Continental y el Crédito.

¿Qué pasa con los demás bancos del Sistema Financiero?. Consideran a las MYPES como un sector marginal dentro de cartera de colocaciones, lo cual no ayuda en nada a repotenciar el sector en su debida dimensión (Superintendencia de Banca y Seguros. Memoria Anual año 2008. Perú).

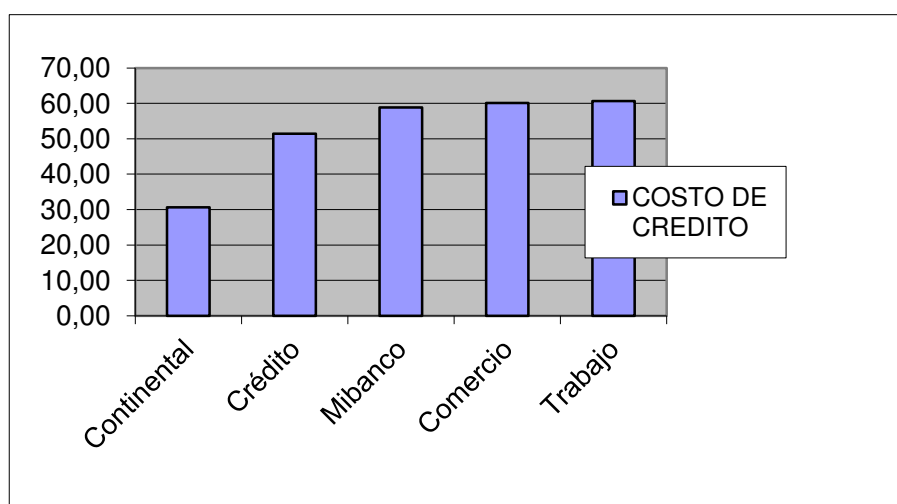
Cuadro N° 09.: Costo del Crédito por Tipo de Fuente Financiera: 2008

| BANCO | COSTO DE CREDITO |
|-------------|------------------|
| Continental | 30,63 |
| Crédito | 51,40 |
| Mibanco | 58,90 |
| Comercio | 60,13 |
| Trabajo | 60,63 |

Fuente. Superintendencia de Banca Y Seguros. Elaboración propia

Dicha información la graficamos a continuación (Superintendencia de Banca y Seguros. Memoria Anual año 2008. Perú:

Gráfico N° 09: Sistema Financiero Peruano: Costo del Crédito 2008



Fuente. Superintendencia de Banca Y Seguros.
Elaboración propia

2.3.1.12. Marco legal de las MYPES. Desde el momento en que nace la idea de emprender una actividad económica determinada, existe una serie de decisiones que pueden afectar el buen fin de dicho negocio, es de vital importancia que, desde ese momento, se analice el tipo de

actividad que se piensa desarrollar, los medios con que se cuenta y la localización de la sede social y que se defina la forma jurídica que enmarcará la vida de la sociedad.

2.3.1.12.1 Ley de la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (Ley N° 21621). Constituye la forma más sencilla de organización y gestión de una empresa; el empresario es el único propietario del negocio y, por tanto, es el que lleva la dirección global, aunque, los supuesto, esto no es óbice para que contrate a otra persona que colaboren en la gestión social.

La responsabilidad patrimonial del empresario individual es ilimitada, es decir, responde con todos los bienes presentes y futuros de los resultados de la gestión y de los actos u omisiones cometidos por sus empleados en el cumplimiento de sus funciones y que perjudiquen a terceros.

2.3.1.12.2. Promoción y Formalización de Micro y Pequeñas Empresas Ley N° 28015- Publicado el 03.07.2003. El objetivo de la ley es de promover la competitividad formalización y desarrollo de la MYPE para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al PBI, la ampliación del mercado interno y las exportaciones y su contribución a la recaudación tributaria.

Artículo 43.- (...) El régimen laboral especial comprende: remuneración, jornada de trabajo, horario de trabajo y trabajo en sobre tiempo, descanso semanal, descanso vacacional, descanso por días feriados, despido injustificado, seguro social de salud y régimen pensionario. La Ley N° 28015 se aplicó a los nuevos contratados.

2.3.1.12.3. Reglamento de la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa D.S. N° 009-2003-TR. El presente Reglamento contiene las disposiciones aplicables a la promoción y formalización de las MYPE, en concordancia con la Ley y de acuerdo con el artículo 59° de la Constitución Política del Perú.

En el cómputo del número máximo de trabajadores de las MYPE, se toma en cuenta a los trabajadores que tengan relación laboral con la empresa, cualquiera sea la modalidad prevista en las normas laborales.

El CODEMYPE, creado por Ley, constituye un órgano consultivo adscrito al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. El Plan Nacional y las decisiones que adopte el CODEMYPE, conforme al artículo 8° de la Ley, serán elevados al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, como titular del órgano rector de las políticas nacionales de promoción de las MYPE, para los fines correspondientes.

El Estado a través de las entidades pertinentes, promueve el desarrollo de fondos de inversión de capital de riesgo, que adquieran una participación temporal en el capital de las MYPE innovadoras. COFIDE podrá participar en el capital de fondos de inversión, que apoyen a empresas financieras especializadas en microfinanzas y/o pequeñas empresas innovadoras.

2.3.1.12.4. La Nueva Ley MYPE, Aprobada por Decreto Legislativo N° 1086. (El Peruano: 28.06.08) Es una ley integral que no sólo regula el aspecto laboral, sino también los problemas administrativos, tributarios y de seguridad social que por más de 30 años se habían convertido en barreras burocráticas, que impedían la formalización de este importante sector de la economía nacional, expresa el gremio empresarial.

La nueva ley será de aplicación permanente para la MYPE, en tanto cumplan con los requisitos establecidos. Este régimen especial no tendrá fecha de caducidad que contemplaba la Ley N° 28015, limitación que constituía una barrera para la formalización empresarial y laboral de los microempresarios.

Las nuevas disposiciones de la ley MYPE solo se aplicarán a los nuevos trabajadores que sean contratados a partir de la vigencia del D. Leg 1086 (luego que se publique el reglamento en un plazo máximo de 60 días a partir del 29 de junio del 2008).

Cabe recordar que el actual régimen laboral de la micro empresa ha sido ratificado plenamente por el Tribunal Constitucional, al reconocer que no se trata de un régimen discriminatorio ni desigual, sino por el contrario, tiene como objetivo fundamental lograr la formalización y la generación de empleo decente en este importante sector, el cual representa el 98% de las unidades productivas del país.

Los trabajadores antiguos, sujetos al régimen general, conservarán los derechos laborales que por ley les corresponde, inclusive, se establecen “candados” para evitar el recorte de estos derechos, al haberse fijado multas e indemnizaciones en casos de incumplimientos.

Cuadro N° 10: Comparando: Régimen anterior y Nueva Ley MYPE

| Referencia | Régimen Anterior Ley 28015 | | Nuevo Régimen DL. 1086 | |
|--|---|---|---|--|
| | Micro Empresa | Pequeña Empresa | Micro Empresa | Pequeña Empresa |
| Características (Requisitos Concurrentes) | De 1 hasta 10 trabajadores Ingresos anuales hasta 150 UIT (S/. 540.000) | De 1 hasta 10 trabajadores Ingresos anuales hasta 850 UIT (S/. 3,060,000) | De 1 hasta 10 trabajadores Ingresos anuales hasta 150 UIT (S/. 540.000) | De 1 hasta 100 trabajadores Ingresos anuales no mayores a 1700 UIT (S/. 6,120.000) que serán reajustados cada dos años por el MEF, de acuerdo con la variación del PBI |
| Remuneración Mínima | S/. 600 | S/. 600 (más asignación familiar de ser el caso) | S/. 600 (puede ser menor si lo acuerda el CNT) | S/. 600 (más asignación familiar de ser el caso) |
| Jornada - Horario | 8 horas diarias o 48 horas semanales | 8 horas diarias o 48 horas semanales | 8 horas diarias ó 48 horas semanales | 8 horas diarias o 48 horas semanales |
| Descanso Semanal | 24 horas | 24 horas | 24 horas | 24 horas |
| Vacaciones | 15 días al año | 30 días al año | 15 días al año | 15 días al año |
| Despido Injustificado | 1/2 sueldo por año. Tope 6 sueldos. Las fracciones se pagan en dozavos | 1.5 sueldos por año. Tope 12 sueldo las fracciones se pagan en dozavos | 10 remuneraciones en diarias por año. Tope: 90 remuneraciones (3 sueldos) | 20 remuneraciones diarias por año Tope: 120 remuneraciones (4 sueldos) |
| CTS | No aplica | 1 sueldo por año | No aplica | 1/2 sueldo por año |
| Gratificaciones | No aplica | 2 sueldos al año | No aplica | 2 gratificaciones al año de 1/2 sueldo cada una |
| Asignación Familiar | No aplica | 10% de la Remuneración | No aplica | No especifica |
| Utilidades | No aplica | De acuerdo al D.L. 892 | No aplica | De acuerdo al D.L. 892 |
| Poliza de Seguro | No aplica | Régimen General (a partir de los 4 años) | No aplica | Régimen General (a partir de los 4 años) |
| Seguro Social | Empleador 9% | Empleador 9% (más seguro de riesgo de ser el caso) | Empleador aportará el 50% El estado aportará el 50% | Empleador 9% (más seguro de riesgo de ser el caso) |
| Pensiones | Facultativo | 13% ONP o AFP | Empleador aportará el 50% El estado aportará el 50% | 13% ONP o AFP |
| Régimen Tributario | RUS, RER o Régimen General (el acogido al RUS no paga IGV) | RER o Régimen General (más IGV) | RER 1.5 mensual DJ Anual (IGV de 19% de ser el caso) | Impuesto a la Renta 30%IGV 18% Depreciación acelerada 3 años desde el 2009 |

Fuente. www.perupymes.com, información para tu empresa.

2.4. Bases Teóricas

2.4.1. Teoría Contingencial.

Esta teoría enfatiza en que no hay nada absoluto en las organizaciones ni en la teoría administrativa: todo es relativo y siempre depende de algún factor. El enfoque contingencial destaca que no se alcanza la eficiencia organizacional siguiendo un modelo organizacional único y exclusivo, es decir, no existe una forma única que sea mejor para organizar con el propósito de alcanzar los objetivos sumamente diversos, de las organizaciones dentro de un ambiente que también es muy variado. La visión contingencial busca comprender las relaciones existentes dentro y entre los subsistemas, también entre la organización y su ambiente, y definir patrones de relaciones o configuración de variables. Enfatiza la naturaleza multivariada de las organizaciones y busca comprender cómo operan bajo condiciones variables y en circunstancias específicas.

2.4.2. Teoría de las Decisiones.

La teoría de las decisiones, se utilizó como base para explicar el comportamiento humano en las organizaciones de confecciones textiles. Según la teoría del comportamiento no es sólo el administrador quien toma las decisiones, sino que se da en todos los niveles jerárquicos. La organización es un complejo sistema de decisiones.

La Decisión es el proceso de análisis y selección, entre diversas alternativas disponibles, quien toma decisiones está inmersa en una situación, pretende alcanzar objetivos, tiene preferencias personales y determina estrategias o cursos de acción para alcanzar los resultados.

El agente decisorio escoge una alternativa: si selecciona los medios apropiados para alcanzar un determinado fin, la decisión es considerada racional.

2.4.3. Teoría General de la Administración (TGA)

La teoría organizacional comprende el estudio comparativo entre la teoría clásica, la escuela estructuralista, el enfoque sistemático, el enfoque contingente y en general de todas las corrientes que estudian a las organizaciones.

La teoría general de la administración es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración en general. La TGA se encarga del estudio de las organizaciones.

La TGA estudia la administración de las empresas y demás tipos de organización desde el punto de vista de interacción e interdependencia entre las cinco variables principales que son: Tarea, Estructura, Personas, Tecnología y Ambiente.

El comportamiento de éstas es sistemático y complejo, cada cual influencia y es influenciado por los otros componentes. Las modificaciones en uno de ellos provocan modificaciones en mayor o menor grado en los demás.

Características Comunes de las Organizaciones

- 1.- Tienen un propósito definido.
- 2.- Este se expresa en términos de una meta.
- 3.- Están compuestos por personas.
- 4.- Arreglo estructural, sistemático que define y limita el comportamiento de sus miembros.

Administradores que trabajan en una organización no siendo todos los miembros de esta.

2.4.4. La Teoría de la Organización

Una buena teoría es muy útil y práctica. La definimos como una serie de conceptos y principios que describen y explican el fenómeno de las organizaciones. Por ello, han de ser aplicables a cualquier situación y momento.

Se desarrollan de dos formas:

1. Mediante la experiencia: observando los fenómenos, reflexionando sobre ellos, y construyendo un marco.
2. Mediante la investigación: se analizan, planteando una serie de hipótesis, contándolas y mejorándolas.

Nos ofrece unos puntos de referencia que nos ayudan a entender el fenómeno de las organizaciones y además, nos da unas pautas para ayudarnos en la dirección de organizaciones. Sin embargo, hay muy pocas personas que dirigen organizaciones y que no conocen la teoría de la organización.

2.4.5. Administración Científica

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los

principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna TGA.

Principio de la Administración Científica

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

1. *Principio de Planeamiento:*

Sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

2. *Principio de la preparación/planeación:*

Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

3. *Principio del control:*

Controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

4. *Principio de la ejecución:*

Distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Conscientes de la importancia que hoy reviste el modelo empresarial clústers, en lograr:

- La estandarización de los productos.

- Suscripción de convenios de compra-venta por adelantado, garantizando la salida en el mercado de la producción.
- Atender al cliente final garantizando su abastecimiento regular (Continuidad).
- Menor costo unitario de los insumos.
- Mejor manejo del servicio de logística
- Reportes gerenciales de las operaciones para mejor manejo administrativo de las partes.
- Manejo descentralizado, pero coordinado de las operaciones.
- Manejo descentralizado, pero eficiente de la información.
- Mayor nivel de desarrollo y de competitividad.
- Mejoras en calidad y consistencia de los productos.

Asimismo, se ha considerado otros temas relacionados al problema de investigación: Administración de MYPES y Economía Internacional; que sustentan el desarrollo del estudio en el contexto teórico.

Para el logro de este propósito, se desarrolló un marco teórico-conceptual que reunió las diversas teorías propuestas por los investigadores; en un recuento cronológico, centrado en torno al aporte que cada uno de ellos realizó, al generar modelos y explicaciones sobre los cuatro temas centrales: Modelo empresarial Clúster, comportamiento de las Empresas Textiles, Estrategias de Marketing y estrategias de mercado; estas precisiones condujeron a generar métodos de análisis, que permitieron iniciar la investigación.

Por otro lado, se estudió a las MYPES peruanas del sector de confecciones textiles del sector de exportación, incidiendo en criterios como: Situación actual, marco legal, tendencias de crecimiento y el impacto de la globalización en las mismas; de igual manera, se evaluó la formación de Clústers de MYPES peruanas del sector de confecciones para la exportación como medio estratégico para ser agentes competitivos en el mercado latinoamericano. Este estudio se

complementó con el análisis del panorama de la economía internacional para el sector de confecciones peruanas para la exportación.

2.5. Marco Conceptual.

2.5.1 Marketing Relacional.

Desde hace ya varios años, el marketing está cambiando de un enfoque “transaccional” a uno “relacional”. Con este nuevo enfoque, se aspira a que las relaciones con los mejores clientes y otros colectivos sean a largo plazo, interactivas y generadoras de valor añadido. Según la definición oficial de la American Marketing Association, todavía vigente, “marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción o diseño del producto, el precio, la información y la distribución de ideas, bienes y servicios para generar transacciones que satisfagan tanto los objetivos de las personas como los de las organizaciones”.

2.5.2. Clúster

Un clúster industrial (o simplemente clúster) es un concepto nacido a principios de la década de los noventa, como herramienta para el análisis de aquellos factores que permiten a una industria específica incorporar nuevos eslabones en su cadena productiva, los factores que determinan el uso de nuevas tecnologías en sus procesos, y los factores determinantes de la generación de actividades de aglomeración. Estas ideas provienen del trabajo pionero de Michael Porter y colaboradores quienes analizan la adquisición —por parte de concentraciones territoriales de empresas— de ventajas comparativas en ciertos sectores del comercio manufacturero normal.

En este contexto, Porter define “clúster” como concentraciones de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular para la competencia, pudiéndose observar en el mundo gran variedad de clústeres en industrias como la automotriz, tecnologías de la información, turismo, servicios de negocios, minería, petróleo y gas, productos agrícolas, transporte, productos manufactureros y logística, entre otros.

El concepto de lo que llamamos clúster debe ser revisado y entendido desde la formación de las aproximaciones de las teorías económicas asociadas a temas espaciales, a la formación de la firma y a la tesis neoinstitucionalista.

La importancia de esta comprensión radica en la actual preponderancia en el ámbito mundial de la aplicación de medidas de apoyo, fomento y concreción de los clúster, como medio de desarrollo industrial y económico, tales como los programas de promoción industrial de la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo de la Industria ONUDI e investigación sobre clúster de la Comunidad Andina de Fomento CAF.

2.5.3. Economía Internacional.

El sector de confecciones para la exportación, es uno de los sectores de mayor desarrollo en las MYPES, debido a las políticas arancelarias para las exportaciones, las cuales se muestran favorables por la exoneración de los impuestos en los aranceles; terminología enmarcada en la Economía Internacional; y al crecimiento sostenido que presenta en la actualidad y a futuro el sector de confecciones para la exportación en el país.

2.5.4. CRM (Customer Relationship Management).

Es una estrategia de gestión, que se busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, que actualmente se apoya en soluciones tecnológicas que facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento.

2.5.5. Alianzas Estratégicas.

Las alianzas en su término más sencillo se refiere a la asociación de dos o más personas físicas o jurídicas con el objeto de generar con los aportes de cada una de ellas- proyectos de distinto tipo. Krell (2008) <http://www.ilvem.com>.

Una definición más digerible aún es la que publica www.managingsport.com (2008) en su página de internet y que define las Alianzas estratégicas como asociaciones entre empresas competidoras o potencialmente competidoras que prefieren llevar a cabo un determinado proyecto mediante la coordinación de capacidades, medios y recursos. Entraña una relación mutua y continua con un compromiso a largo plazo. Llevan consigo intercambio de información y reconocimiento de riesgos y recompensas en la relación (www.managingsport.com).

2.6. Un Modelo de Ciudad Productiva enlazada al mercado global para el desarrollo del Conglomerado Textil de Gamarra

Como resultado del trabajo de investigación efectuado por el Dr. Carlos Cavani Grau, en el examen exhaustivo de las encuestas realizadas a

los empresarios de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Conglomerado de Gamarra, así como de las entrevistas al panel de expertos en el tema de investigación, propuso un modelo de ciudad productiva:

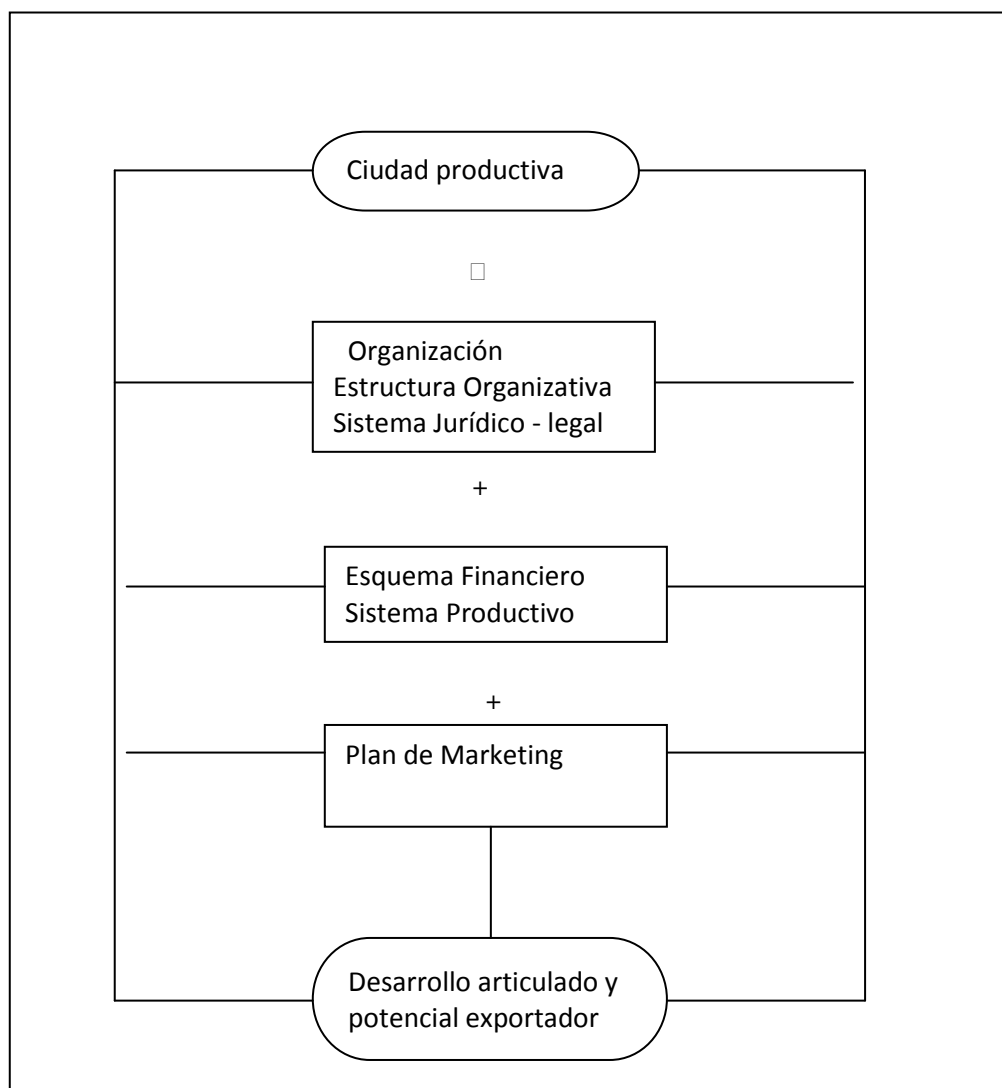


Figura N° 02: Modelo de Ciudad Productiva para empresas Consorciadas del Conglomerado Textil de Gamarra. Carlos Cavani Grau, 2012

Fuente: URP – Propuesta de un modelo de ciudad productiva enlazada al mercado global para el desarrollo del conglomerado textil de Gamarra.

Ciudad Productiva = Organización + Estructura Organizativa +
Sistema Jurídico-Legal + Esquema Financiero
+ Sistema Productivo + Plan de Marketing

2.6.1. Organización.- Un Modelo de ciudad productiva debe poseer jerarquías sin que la estructura constituya un volumen mecánico y burocrático sino un volumen adaptativo y orgánico que permita incorporar a todos los consorcios que quieran participar adhiriendo los estatutos normativos de la asociatividad Ciudad Productiva.

A continuación presento una propuesta de Estatutos de un Modelo de Ciudad Productiva:

Estatutos del Modelo de ciudad productiva

1.-La Ciudad Productiva está conformada por consorcios productivos constituidos obligatoriamente por empresarios textiles de Gamarra, basándose en la libertad económica de asociación.

2.-Los Consorcios Productivos deben estar organizados basándose en instrumentos legales de la jurisprudencia existente en el Perú.

3.-Corporativo o conjunto de consorcios organizados.

2.6.2. Estructura Organizativa

El Comité Directivo estará compuesto por los siguientes cargos: Presidente, Vicepresidente y Gerente de Aseguramiento de la Calidad Total, Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de Planificación, Gerente de Marketing y Desarrollo de Mercados.

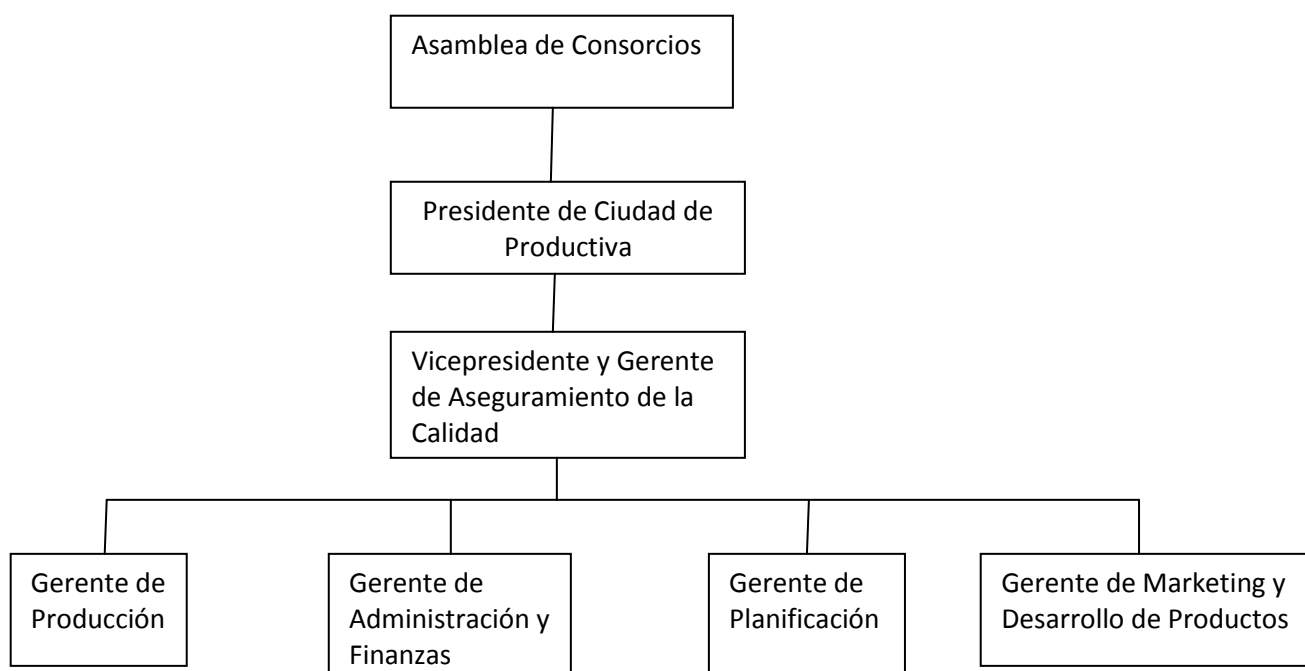


Figura N° 03: Estructura Organizativa de la Ciudad Productiva. Carlos Cavani Grau, 2012

Fuente: URP – Propuesta de un modelo de ciudad productiva enlazada al mercado global para el desarrollo del conglomerado textil de Gamarra

Serán actividades del Comité Directivo las siguientes:

- Realizar la coordinación de las actividades de Promoción de los Consorcios.
- Impulsar los vínculos con los diversos grupos de interés en lo referente a la internacionalización de las empresas y la utilización de instrumentos financieros a favor de los mismos.
- Crear patrones unificados de producción con orientación de la exportación a mercados globales.

2.6.3. Sistema Jurídico – Legal

Para el funcionamiento de la ciudad productiva de conformidad a las leyes vigentes se ha considerado que:

- Cualquier forma jurídica como un contrato verbal que plasme la voluntad de los socios sería un medio útil para la contribución de un Consorcio.
- En la norma legal para la constitución de una pequeña empresa que es la ley 28015 tampoco se establece la figura legal requerida para el Consorcio, que requiere en la opinión de los especialistas de una figura jurídica propia no diversificada en la siguiente jurisprudencia:

Cuadro N° 11: Jurisprudencia y Figura legal del Consorcio

| LEGISLACION | |
|----------------------------------|---|
| Nº | TITULO |
| Ley 26887 | Ley General de Sociedades |
| Ley 280115 | Promoción y Formalización de la MYPE |
| D.S.012-2001-PCM | TUO de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado |
| D.S.013-2001-PCM | Reglamento de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado |
| Directiva 001-2001-CONSUCODE-PRE | Formalización de los Consorcios a los que se les haya otorgado la Buena Pro |

Fuente: URP – Propuesta de un modelo de ciudad productiva enlazada al mercado global para el desarrollo del conglomerado textil de Gamarra. Elaboración Propia.

- Entonces perentoriamente podríamos utilizar cualquier tipo de instrumento asociativo como: Sociedad Anónima (S.A.), Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C), Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) y Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL).

SISTEMA JURIDICO LEGAL DE LA CONSTITUCION DE CONSORCIOS

- El instrumento legal es un contrato asociativo que regula relación de participación en uno (1) o más negocios que emprenda en conjunto los consorciados en interés común de todos ellos.

- Es un contrato de cooperación entre empresas, en donde cada empresa participante manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto en la búsqueda de un objeto común. ¿Cómo se regulan los Consorcios en nuestra legislación?
- Reiteramos lo afirmado anteriormente sobre la inexistencia de una legislación expresa y única sobre la conformación de los Consorcios en el Perú. Se ha sistematizado de los documentos de consulta de PROMPYME los siguientes instrumentos legales que regulan esta variante asociativa, por lo cual se volverá a citar el *Cuadro N° 11: Jurisprudencia y Figura legal del Consorcio*.
 - No está sujeto a otra formalidad que la que consta por escrito
 - No origina la creación o nacimiento de otra Persona Jurídica.
 - No tiene denominación social ni razón social.
 - Todos los consorciados participantes mantienen su autonomía.
 - Como miembro del Consorcio debe llevar a cabo las actividades que el contrato le ha encargado.
 - Como consorciado debe coordinar sus actividades con los demás según los mecanismos y procedimientos del Contrato.
 - Los bienes que se asignen a los negocios del Consorcio permanecen en propiedad de cada miembro.
 - La adquisición conjunta de bienes se regula por las reglas de copropiedad.
 - Cada miembro del Consorcio adquiere derechos y obligaciones al realizar operaciones del Consorcio con terceros.
 - La ley regula los casos en que procede la responsabilidad solidaria de los miembros del Consorcio frente a terceros que contraten con este.
 - El contrato debe establecer el Régimen de participación de los miembros en las utilidades y en las pérdidas del Consorcio.
 - En general los contratos cuyas partes están libradas en la autonomía de la voluntad privada así tenemos:
 - a) Toma de decisiones dentro del Consorcio
 - b) Poderes y actividades de cada uno
 - c) Distribución de utilidades y pérdidas

- Destino y propiedad de los bienes asignados.
- Sistema para asumir responsabilidades frente a los otros y frente a terceros.
- ¿Por qué sirven los Consorcios?
 - a) Para lograr un mayor volumen de producción orientado al mercado de referencia.
 - b) Posicionamiento en el mercado
 - c) Para realizar acciones de marketing
 - d) Para abastecer los insumos
 - e) Para obtener finanzas
 - f) Para proveer de capacitación y de asistencia técnica.
- Mencionamos puntualmente el artículo 37 del TUO de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, así como la jurisprudencia referida a los artículos 2 numerales 8, 60, 61, 62, 63, 64, 207, 228, del Reglamento de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado. Y también la Directiva N° 001.2001.CONSUMODE/PRE.
- Como el Contrato Asociativo mediante el cual dos o mas personas se asocia, con el criterio de complementariedad de recursos, capacidades y aptitudes para participar en un proceso de selección y eventualmente contratar con el Estado.
- Pueden participar distintos postores en un Consorcio sin que ello implique crear una figura jurídica distinta.
- Solo es necesario acreditar la existencia de una promesa formal de Consorcios en los documentos simples, suscritos por cada uno de sus representantes legales.
- Una vez constituida la Buena Pro de los postores participantes deberán formalizar el contrato del Consorcio siendo suficiente que se perfeccione mediante documentos privados con la firma legalizada de sus representantes ante Notario Público.
- Se formaliza con documentos con firmas ante CONSUMODE, dentro de los 30 días siguientes a la publicación del otorgamiento de la buena pro, precisando en dicho documento el porcentaje de participación de cada integrante del Consorcio.

- En cada documento de formalización del Contrato del Consorcio los integrantes deberán designar al representante o apoderado común con poderes suficientes para ejercitar los derechos y cumplir las obligaciones que se deriven de su calidad de postores y del contrato hasta la finalidad del mismo.

¿Existen impedimentos para participar en el Consorcio?

- Si existen impedimentos. No podrán participar las partes del Consorcio que se encuentran incluidos en la relación de inhabilitados para contratar con el Estado y en el caso de obras las que no se encuentran inscritas en el Registro Nacional de Contratistas.
- Sanciones a los Consorcios
- Durante el proceso de selección
- Durante la ejecución del contrato
- En el primero, las infracciones cometidas por los postores con promesa de Consorcio se imputaran exclusivamente a la parte que las haya cometido, aplicándose solo a esta la sanción a que hubiere lugar siempre que pueda individualizarse al infractor.
- En el Segundo, las infracciones que se cometen en esta etapa se imputaran a todos los integrantes del mismo aplicándoseles la sanción a que hubiere lugar. En resumen el principal elemento para la creación del Consorcio es la confianza que debe existir, per se, entre sus miembros.

Comentario sobre la Ley de Promoción y Formalización de la MICRO Y PEQUEÑA Empresa

- El 03 de Julio del 2003 se promulgo la ley 28015 denominada Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. No obstante consideramos que constituye un marco legal insuficiente para el desarrollo de muestras MIPYMES en general siendo estas insuficientes relativas según finanzas, derechos laborales y

transferencias de tecnología básicamente con respecto a la formación del Consorcio, la Ley 28015 literalmente lo obvia haciendo permanecer esta valiosa figura asociativa en la actual fragmentación legal, comentada más arriba.

- Ley 28015 resuelta insuficiente para dotar de instrumentos legales que faciliten construcción de las cadenas productivas articuladas, pero seamos justos en reconocer que el Sistema Financiero Formal elude a las PYMEs de sus programas más importantes. Los presupuestos del FOGAPI son verdaderamente austeros para garantizar el Océano de solicitudes que demanda garantías financiera, para cumplir con los planes de Producción y expansión de las PYMEs en general. Incluso las inicia del Ministerio de la Producción, y expansión de las PYMEs en general. Incluso las iniciativas del Ministerio de la Producción, el Centro Nacional de Productividad no complementa integrados a los sectores de vanguardia de la economía peruana necesitamos de Conglomerados Consorcios – Productivos estratégicamente enlazados para satisfacer las demandas de sus socios estratégicos.
- La formación de Consorcios PYMEs textiles de Gamarra no solo requiere del revolucionario aporte del Marketing sino de una jurisprudencia definida, de acuerdo a la experiencia internacional, obviamente aportara un escenario legal mas predecible y ulteriormente estabilidad y confianza que el sector demanda urgentemente de los otros sectores interesados en plasmar las cadenas productivas. Nos referimos a la Gran Empresa: Manufacturera, Minera, Agroindustrial. Así como la unificación de los organismos del Estado que apoyen a las PYMEs, así como PROMPYME y otros.
- Valiéndonos de la extraordinaria experiencia extranjera reseñada en esta investigación nos urge aprobar una Jurisprudencia inteligible y proactiva así como reglamentos prácticos y aplicativos conducentes a facilitar el potencial exportador y optimizar la oferta exportable de las PYMEs textiles de Gamarra.

2.6.4. ESQUEMA FINANCIERO

- La Gerencia de Administración y Finanzas conducirá la Política de Finanzas y la Política de Dividendos que será aprobado periódicamente por las empresas consorciadas miembros del Corporativo, las que deberán decidir la modalidad y nivel aparte de cada uno, así como los mecanismos por los cuales el Corporativo generará ingresos propios por los servicios que brinda, con la finalidad de que el Presidente del Corporativo pueda ejecutar los planes de desarrollo empresarial colectivos.
- La Política de Inversiones responsables por el desarrollo y ciudad productiva, también se determinara periódicamente mediante la elaboración y aprobación por las empresas del Corporativo del presupuesto de capital de trabajo que generen ingresos por el sostenimiento de los servicios que brindara el Corporativo del Consorcio.
- Responsable por el desarrollo y crecimiento económico y empresarial del Complejo.

Funciones del Gerente de Administración y Finanzas

- El Gerente de Administración y Finanzas del Consorcio será responsable del manejo financiero del Corporativo de los Consorcios en el mercado financiero local y en el mercado global de capital.
- Sera responsable de la formulación del Plan Operativo y del Presupuesto Anual de la entidad en coordinación con el Presidente del Corporativo para su posterior aprobación, así como de sus proyecciones financieras.

- Sera responsable de presentar periódicamente reporte del avance de los logros de los objetivos propuestos en el plan estratégico y operativo anual.
- Sera responsable de elaborar los planes financieros del consorciado, que abarca las políticas de inversión, políticas de finanzas, políticas de dividendos.
- Las políticas de finanzas y las políticas de dividendos, será aprobada periódicamente por las empresas consorciadas miembros del corporativo, los que deberán decidir la modalidad y nivel de aporte de cada uno así como los mecanismos por los cuales el corporativo generará ingresos propios por los servicios que brinda, con la finalidad que el Presidente del Corporativo, pueda ejecutar los planes de desarrollo empresarial colectivos.
- La política de inversión, responsable por el desarrollo y crecimiento económico de la infraestructura compartida de la Ciudad Productiva, también se determinara periódicamente mediante la elaboración y aprobación por las empresas del Corporativo del Presupuesto del capital y del Presupuesto del capital de Trabajo, que generaran ingresos para el sostenimiento de los servicios que brindara la Ciudad Productiva.
- Preparar y analizar proyección financiera (presupuestos y flujos de caja).
- Alianzas alternativas de finanzas y mecanismos para su concesión.
- Presentar periódicamente reportes de avances de logros de los objetivos presupuestos en el plan estratégico y plan operativo anual.

2.6.5. SISTEMA PRODUCTIVO

Los consorcios del Corporativo reportaran sus portafolios de productos proyectadas a la Gerencia Productiva, Gerencia de Planificación, Gerencia de Marketing y Desarrollo de Productos y a la Vicepresidencia y Gerencia de Aseguramiento de la calidad total para la formula de:

- Los padrones de insumos de calidad
- Los protocolos sistemáticos de asistencia técnica
- Plan de diseños y colecciones de temporadas.
- Servicios múltiples de patrones, tallas, diseños o designs
- Estándares técnicos unificados elaborados sobre la base de los requerimientos de los mercados globales identificados por la gerencia de marketing.
- Los Consorcios integrantes del Corporativo deben presentar a la Gerencia de Planificación y de aseguramiento de la calidad el consolidado de maquinarias, tecnología, comunicación, que poseen para sustituir así mismo el consolidado total del Corporativo respecto de su tamaño crítico que constituye la envergadura del conglomerado.
- Los Consorcios deben presentar a la Gerencia de Administración y Finanzas, las nominas de personal permanente y eventual profesional y técnico con su hoja de vida para que el corporativo identifique proyecte y utilice eventualmente las fortalezas, así como el potencial del talento humano en el complejo de actividades productivas de manufactura de la Ciudad Productiva.

2.6.6. Esquema del Plan de Marketing

Se ha elaborado el Esquema del Plan de Marketing del modelo de Ciudad Productiva que a juicio de la muestra de expertos y empresarios consultada, constituye la única opción que producirá ingresos al corporativo basado en maximizar el aprovechamiento de

oportunidades para colocar nuestra oferta textil exportable y conquistar mercados globales. A continuación se presenta la formulación del Plan de Marketing.

Plan Estratégico de Marketing

- Análisis situacional de la Ciudad Productiva. Identificación de los grupos de interés o stakeholders. Determinación de los colectivos aliados, directivos institucionales y personales o share holders.
Organizar la data de las necesidades de los mercados objetivos externos, sobre la base del proceso de información secundaria, la data de información disponible en la web, las cámaras de comercio ADEX, COMEXPERU, DE GAMARRA, SIN, CONFIEP, ONG's entre otros.
Organizar la data del sistema de inteligencia comercial para los mercados externos en base de la recolección de data del acervo informativo pasado de las PYMEs, como su comercial proveniente de las agregadurías comerciales adscritas a nuestros embajadores a nivel mundial.
Requerir a la coordinadora de empresarios de Gamarra la data de información que posea sobre el acervo informativo de las actividades de exportación de Gamarra.
Determinar la demanda total, la demanda potencial, el consumo per cápita y la edad promedio de la industria.
Determinar el análisis FODA del conglomerado textil de Gamarra y de la Ciudad Productiva.
- Formulación de las estrategias maestras de la Ciudad Productiva
La Visión
La Misión
Investigación y Desarrollo
Equilibrio y redistribución de los márgenes en el corporativo
Responsabilidad social empresarial de la Ciudad Productiva.

Filosofía y Valores

- Objetivos y metas de la Ciudad Productiva
- Análisis de la cartera de negocios de la Ciudad Productiva.

PLAN DE MARKETING

- Análisis de los consumidores objetivos de los mercados globales de referencia.
- Desarrollo de los aspectos estratégicos de marketing:
 - Segmento objetivos primarios
 - Segmento objetivo secundarios
 - Mercados meta
 - Posicionamiento de la marca propia del Corporativo y de la marca país en diferenciación.
- Análisis de la competencia internacional o benchmarking
- Decisiones corporativas marketing mix
- Portafolio de productos
 - Packaging: de acuerdo a las especificaciones del mercado objetivo.
 - Los patrones de insumos de calidad
 - Protocolos sistemáticos de asistencia técnica
 - Plan de diseños y colección de temporadas, servicios múltiples de patrones, tallas, diseños o designs y
 - Estándares técnicos unificados elaborados sobre la base de los requerimientos de los mercados globales identificados por la Gerencia de Marketing.
 - Sistema de precios
 - Canales de distribución globales
 - Marketing comunicacional global
 - Sistema de Posventa
 - Publicity o Relaciones Públicas
 - Auditoría y Control de las operaciones de marketing de conglomerado.

Validación de la propuesta de un Modelo de Ciudad Productiva

Los Doctores: José Matos Mar, Wilfredo Kapsoli Escudero y Juan Castillo Maza. Luego de una revisión exhaustiva de la Propuesta del Modelo de Ciudad Productiva, procedieron a validarla. Se adjunta a continuación un resumen de los correspondientes dictámenes:

- La unión hace la fuerza y la confluencia de los esfuerzo empresariales en Consorcios, constituirán un poderoso cambio cultural hacia la cooperación entre los micro, pequeños y medianos empresarios textiles de Gamarra para la participación en el comercio global.
 - Es necesario eliminar los rezagos de la informalidad esto los aleja de la bancarización.
 - Necesitan organizarse en consorcios productivos comerciales entorno a un modelo de la Ciudad Productiva. Ya que la suma de esfuerzos empresariales en consorcios sin que signifique la supresión de sus empresas o la liquidación de estas constituyen la adición de mas capital más mano de obra o mas tecnología sino una nueva y extraordinaria fortaleza para enfrentar los retos de la competitividad global.
 - El Conglomerado de Gamarra fundamentalmente abastece el mercado interno y el volumen de sus exportaciones es irrelevante para competir por satisfacer la alta demanda global textil.
 - Dichos estudios corroboran la eficacia de organizarse en el Consorcio orientados a la exportación para menguar el déficit de exportación que posee históricamente según conglomerado textil de Gamarra que no debe depender exclusivamente de la demanda historia del mercado interno.

2.7. Limitaciones de la Investigación

La limitación más importante del estudio, se dará por el lado del tiempo, para ajustar el proyecto de investigación, para lo cual se ha tenido que prescindir de grandes e importantes volúmenes de información en aras a la precisión que el tema amerita.

Por otro lado, para la investigación se evaluará a 70 empresas peruanas entre micro y pequeñas empresas del sector de confecciones para la exportación, que cumplen con todas las características planteadas y que desean formar clústers; considerando como mínimo grupos de 10 empresas para formar clúster.

Finalmente una limitación principal para la investigación será el costo, para lo cual se tendrá que prescindir de emplear otras técnicas de recolección de datos como:

- Focus Group dirigido a Ejecutivos de las áreas (Ventas y/o marketing, Logística, Producción y sistemas), siendo los temas a tratar: Marketing Relacional; y Diseño, Evaluación y Control de estrategias de Marketing.
- Paneles dirigido a Proveedores y/o Distribuidores selectos y Clientes potenciales y actuales de las MYPES; así como a Ejecutivos de las áreas antes mencionadas, tratando los siguientes temas: Comportamiento de los Proveedores, Distribuidores y Clientes; y Comunicación Efectiva y Eficaz respectivamente.
- Panel de tipo Ómnibus dirigido a Representantes de las MYPES, siendo los temas a tratar: Comercio Internacional y Administración de MYPES.

En ese sentido, para cubrir la omisión de los temas referidos en las técnicas de recolección de datos no empleadas, se ha considerado pertinente incorporar preguntas asociadas a dichos temas en la Encuesta con Entrevistador Cara a Cara.

CAPITULO 3: METODOLOGIA

El trabajo se realizara teniendo en cuenta:

3.1. Variables e Indicadores

De las hipótesis general y de las específicas:

3.1.1. *Identificación de Variables*

Las MYPES han desarrollado políticas de concentración de empresas estratégicas para mejorar niveles de competitividad en mercados globalizados de las MYPES, sin embargo estas no han sido eficientes en sector de confecciones textiles, durante el periodo de 2006 al 2012.

Entonces:

$$Y = F(X)$$

Esto implica una relación de dependencia entre la variable nivel de negocios internacionales de las MYPES y la variables independiente modelo empresarial clústers, expresada en dos dimensiones: estructura del sistema modelo empresarial clústers y negocios internacionales en torno a las MYPES

Donde:

X = Variable causa (Modelo empresarial clústers)

Y = Variable efecto competitividad de (Negocios internacionales)

3.1.2. Operacionalización de Variables

3.1.2.1. Variables e Indicadores.- De las Hipótesis General y de las Específicas

3.1.2.1.1. Variable Independiente

X1: Modelo empresarial clúster

X1.1 Gestión Administrativa

X1.2 Gestión Financiera

X1.3. Gestión comercial

X1.4 Gestión Productiva

3.1.2.1.1.1. Indicadores Variable Independiente

X1.1 Gestión Administrativa:

Nº de profesionales líder

Nº trabajadores capacitados

Nº de trabajadores no capacitados

X1.2 Gestión Financiera

Índices de razón circulante

Índice de resultado del patrimonio

Índice de rotación de cuentas por cobrar

Índice de razón de endeudamiento

Índice de cobertura de gastos financieros

X1.3. Gestión Comercial:

Ampliación del mercado interno

Cobertura de confecciones textiles

Fidelidad del cliente

Normas de Calidad (ISOS)

Tipos de clientes (domésticos o tradicionales, cadenas internacionales)

X1.4 Gestión Productiva

Kilos materia prima

Nº mano de obra operativa

Luz facturada

Depreciación de activos fijos

Mantenimiento

Tributos

3.1.2.1.2. Variable Dependiente

Y1: Negocios internacionales del sector exportador MYPES

Y1.1 Exportación

3.1.2.1.2.1. Indicadores Variable Dependiente

Y1.1 Exportación

Precios estables

Aumentar las ventas

Crece las ganancias

3.2. Metodología

3.2.1. Tipo y Nivel de Investigación

Los tipos de estudio de investigación son: descriptiva y cuasi experimental. Se debe a que hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio; el presente estudio busca especificar el trabajo asociado de las MYPES sometidas al análisis.

3.2.2. Diseño de Investigación

En el marco de la investigación cuantitativa se aplicó un diseño pre experimental de un solo grupo, evaluado antes y después del programa de sensibilización respecto a los clúster textiles.

3.3. La Población y la Muestra

- **La Población**, lo constituye el Universo de 32,175 micro y pequeñas empresas del sector textil y confecciones en Lima Metropolitana. (según INEI) “Nota de prensa N° 080-09 Mayo 2012”. En ver: <http://www.inei.gob.pe/web/NotaPrensa/Attach/14198.pdf>
- **La Muestra.**
Para determinar la muestra, se tomara en cuenta el universo de empresas. Para la cual se aplicara la siguiente fórmula:

$$\eta = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{E^2}$$

Donde:

Z = Limite de confianza.

P= probabilidad de aciertos

Q= probabilidad de fracasos

E= nivel de precisión.

Dando valores:

Z = 1.96

P= 0.90

Q= 0.10

E= 0.07

$$\eta = \frac{(1.96)^2 (0.90) (0.10)}{(0.07)^2}$$

η = 70 MYPES del sector textil.

- Las setenta MYPES del sector textil (encuestas realizadas por la autora en la zona textil de Gamarra, cuadras 5 y 6 y alrededores La Victoria), fueron seleccionadas aleatoriamente por la investigadora y la técnica de muestreo usada fue probabilística, donde la investigadora toma en cuenta aspectos como el número de trabajadores, volumen de información, el patrimonio de las empresas, número de clientes atendidos, el número de reclamos atendidos y centrado especialmente en el consumidor y en las MYPES.
- Los clúster de confecciones textiles están conformados por aquellas empresas que recibieron preferencias comerciales de Estados Unidos de América (Venezuela, Bolivia, Colombia y Ecuador), en los que se generaron aglomeraciones de agentes económicos por la

necesidad de aprovechar los lazos comerciales brindados por los Estados Unidos de América a través de diversas exoneraciones arancelarias y por el ingreso de capital extranjero a la zona sobre la base de la tenencia de mano de obra de bajo costo.

- El interés de los clúster radica en la forma de funcionamiento de las concentraciones de productores textiles en función de estos tratados comerciales que involucran nuevas prácticas comerciales e industriales, que bien promueve la concentración de agentes y del empleo.

3.4. Métodos y Técnicas de Investigación.

En primer lugar se presenta el análisis descriptivo de las variables. Por otro lado, dada la naturaleza cualitativa de las variables consideradas en la encuesta se tiene por finalidad medir la asociación existente entre las variables independientes, el control de gestión estratégico y la variable dependiente la competitividad de las micro y pequeñas empresas del sector textil y confecciones.

3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolecciones de datos e información se hará a través de entrevistas, encuestas, cuestionarios y Focus group.

- Entrevistas**, se aplicará en dos niveles. El primero aplicado dentro de las Universidades de prestigio para conocer como los profesores especialistas conciben las pequeñas empresas desde el punto de vista administrativo y el segundo aplicado sobre los profesionales, entre los que destacan los especialistas, consultores, gerentes de las pequeñas empresas textiles.

- b) **Cuestionarios**, se aplicará una serie de preguntas estructuradas a los gerentes (Arellano Rolando y David Burgos (2003). “Ciudad de los Reyes”, de los Chávez, los Quispes. Arellano “ Investigación de Marketing S.A”. (1er edición. Lima, Perú, pag 15:45). y al personal involucrado de como deberían ser los negocios internacionales.
- c) **Focus group**, se aplicará sobre personal involucrado planeamiento estratégico y profesionales expertos para determinar qué perspectivas y variables críticas y de éxito debería contener el modelo de los negocios internacionales de las MYPES.

Datos

a) Recolección de Datos

Sé realizará la toma de mediciones de información al total de la muestra, en el lapso de 30 días, dado el tamaño de la misma. La información de las entidades de la muestra elegida y de sus áreas de la empresa. Así como de las memorias e informes de gestión de los Gerentes, y de los usuarios. Entre los medios recolección utilizados tenemos las encuestas, cuestionarios a gerentes y especialistas e información estadística sobre el sector, tanto de entidades estatales como de privadas.

3.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

a) Procesamiento de Datos

Los datos obtenidos de la muestra fueron ordenados y tabulados mediante el programa estadístico SPSS, mediante el cual se obtuvieron los cuadros correspondientes al análisis descriptivo Zavala, Andrés (1,999). “Proyecto de Investigación Científica”. 1er Edición. Lima, Perú.

b) Análisis e Interpretación

De acuerdo a los datos se realizo el análisis siguiente:

- **Relación de Tablas o Cuadros.**

Aplicación de tablas de contingencia para analizar la interrelación entre las variables.

Mediante la estadística inferencial (Córdova, M. (2002). “Estadística Inferencial”. (Lima: Moshera SRL) se verifico la hipótesis de investigación que comprende el análisis de la variación de los promedios tanto del índice de competitividad empresarial como de cada uno de sus factores, la herramienta estadística utilizada fue t de student para muestras relacionadas, con un nivel de confianza del 95% (Tinoco, O. 2004). “Aplicaciones Estadísticas con SPSS”. (Lima: Gutemberg).

- El modelo empresarial clúster fue abordado desde dos perspectivas: desde el punto de vista estadístico o econométrico, desde el punto de vista de la competitividad.

CAPÍTULO 4: LOS CLUSTER DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES

Esta investigación parte de la determinación de la situación del Perú en términos de Competitividad. Al ser las MYPES de Gamarra una de los más representativas del Perú. Este diagnóstico se basa en diversas fuentes de reputación internacional y que además constituyen los referentes en el tema. Además, se presenta aportes de instituciones nacionales peruanas y del prestigioso profesor de la Universidad de Harvard, Michael Porter. Luego de diagnosticada la competitividad del Perú, se procede a la determinación de los sectores claves de la economía peruana, los cuales tienen un mayor potencial y perspectivas positivas, de forma que el desarrollo de los mismos potencia la competitividad del país de forma decidida. Seguidamente, se presenta un acercamiento al potencial de cada uno de estos sectores. Finalmente, se sugieren algunos lineamientos para mejorar la competitividad del mencionado país (García Vega, Emilio Humberto). “Globalización, Competitividad y Gobernabilidad”: (Revista Journal, 1-11 pp, 201).

4.1. La Competitividad

En el siglo XVII las teorías de comercio Internacional fueron fundamento para el concepto de competitividad, David Ricardo gran mentor de la época, propuso la metodología de las ventajas comparativas en donde cada nación dependía de los factores básicos de producción según sus recursos naturales (tierra, mano de obra y capital). Con el tiempo, debido a las nuevas y diferentes necesidades del consumidor propuestas por la globalización, se dio paso a las ventajas competitivas en donde los factores vitales eran la tecnología y

la innovación, los cuales tenían el fin de crear un producto diferenciado a bajo costo donde se involucrara la cultura, la política, la calidad de recursos humanos, entre otros, para así obtener un producto o servicio que fuera único, moldeable, rentable y perdurable dentro del sistema, que busca generar valor (¿Qué es la competitividad?. Consultado (2012) Disponible en:<http://www.iica.int/esp/organizacion/ltgc>

4.1.1. La Competitividad de las Naciones

Michael Porter plantea la relevancia de la competitividad de un país y concluye que el éxito de las naciones se debe principalmente a las circunstancias del mismo que apoyan al desarrollo de la estrategia más adecuada para un sector en particular. Explica que las empresas que se encuentran en determinadas naciones, logran el éxito internacional ya que son éstas las que otorgan características que permiten crear y mantener una ventaja competitiva. (Porter 1990).

El autor plantea un “Diamante” que consta de cuatro atributos que relacionados entre sí determinan el entorno en el que las empresas locales compiten. A partir de estos factores, las empresas pueden desarrollar su ventaja competitiva. Así se tiene (Información obtenida del libro de Michael Porter 1990). “La ventaja competitiva de las Naciones”

- **Las condiciones de los factores.** Se refiere a la mano de obra especializada o infraestructura, es decir a factores de producción del país.
- **Las condiciones de la demanda.** Trata de la naturaleza de la demanda interna o los servicios del sector.
- **Sectores afines y de apoyo.** Es decir industrias proveedoras y relacionadas que pueden formar clústers.

- **La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.** Son las condiciones que conciernen a la creación, organización y gestión de las compañías.

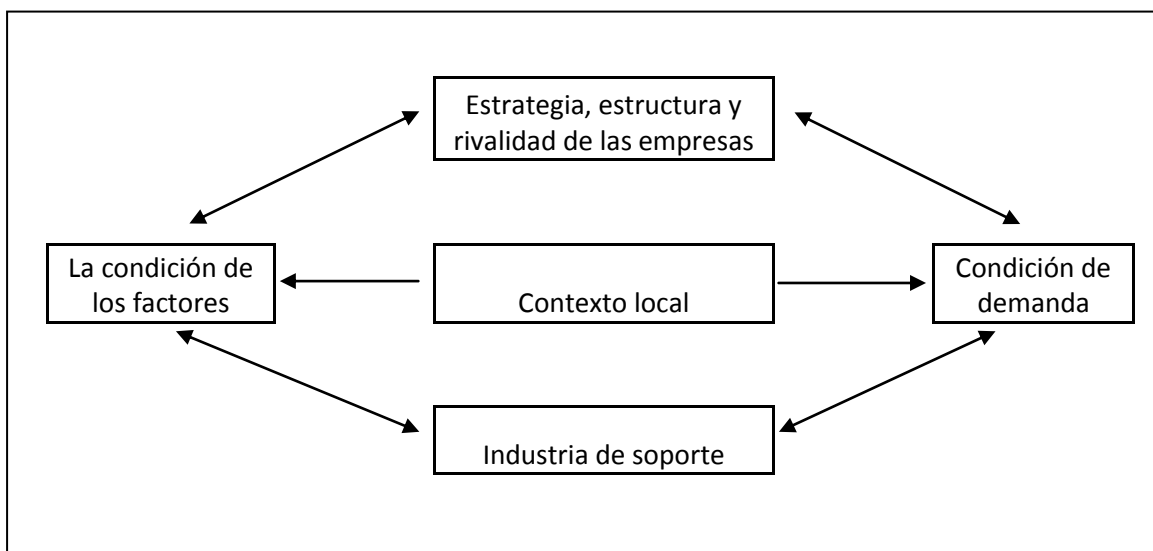


Figura N° 4: Teoría del Diamante para el Clúster Industrial local. Porter, 1998

Fuente: UNMSM – Método de gestión de las MYPES y Medianas empresas de Lima

Además, existen dos variables adicionales que se incluyen en esta teoría: el azar y el Gobierno; elementos que pueden influir de manera importante en las industrias (Porter 1990).

4.2. Perú: Sectores - Actividades Económicas con Potencial

En el periodo 2005 – 2009, los sectores que más crecieron son: construcción, comercio y el agropecuario. El sector que más creció con respecto al año anterior fue construcción, lo que se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 12: Crecimiento de la Producción Nacional por Sector Económico

| Sector | Crecimiento 2005-2009 | Crecimiento 2008-2009 |
|-------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Agropecuario | 5.26% | 0.57% |
| Pesca | 1.73% | -2.04% |
| Minería e hidrocarburos | 3.05% | 0.15% |
| Manufactura | 4.86% | -1.84% |
| Construcción | 13.41% | 1.50% |
| Comercio | 8.35% | -0.10% |

Fuente: Datos extraídos de las estadísticas del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)

4.2.1. Actividades en las que el País tiene mayor Potencial Económico

La crisis financiera mundial del año 2009 tuvo repercusiones económicas devastadoras en muchos países del mundo; sin embargo, el Perú fue uno de los pocos países que presentó cifras positivas terminando dicho año, según los indicadores económicos, con un crecimiento de 0.9% del PBI (Ministerio de Economía y Finanzas, 2010). Al final del 2009, el balance del año fue positivo y el Perú finalmente demostró una resistencia superior a la de muchos países.

A nivel sectorial, se puede encontrar que hubo problemas en el sector manufactura no primaria, sector que más contribuyó a la desaceleración del crecimiento del año 2009, restando un punto porcentual. El sub sector textil, en donde aproximadamente el 35% de la producción está dirigida al mercado externo, cayó 21,7% (Ministerio de Economía y Finanzas, 2010).

Por otro lado, fue el sector servicios el que más contribuyó a contrarrestar la caída de los demás sectores aportando un 1,7% al

crecimiento del año 2009 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2010), este crecimiento fue liderado por el sector servicios públicos y servicios financieros. La actividad económica empezó a mostrar signos de recuperación desde el tercer trimestre del 2009 los cuales se consolidaron en el cuarto trimestre, observando una rápida recuperación para el 2010. A partir de dicho período, el PBI trajo consigo tasas positivas. Por otro lado el Estado apoyó mediante estímulos fiscales y monetarios, esto aunado a la mejora del entorno internacional impulsaron la recuperación, teniendo como resultado en el primer trimestre del año 2010 una expansión de la economía de 6% (Ministerio de Economía y Finanzas, 2010).

La rápida recuperación permitió que casi todos los sectores recuperen sus niveles de producción, para que finalmente lleguen a los niveles del año 2008 (la pre crisis), en donde se mantenían en un nivel estable, con excepción de los sectores pesca y manufactura no primaria (el sector textil), los cuales, aún, no se llegan a recuperar por completo.

Dentro de las proyecciones por sectores económicos que se esperaron para el año 2010.

4.3. Análisis FODA del Sector Textil Confecciones –PORTER

Factores Básicos

- Ubicación: proximidad a mercado norteamericano.
- Mano de obra relativamente barata.
- Se dispone de algodón de alta calidad Pima, Tangüis.
- Los empresarios locales se adaptan y aprenden rápidamente.

Desventajas

- Mala infraestructura: caminos, puertos, aeropuertos.
- Solo el 10 % de los caminos se encuentran asfaltados.
- Elevados costos portuarios.
- Personal insuficientemente preparado.
- Sistemas de Información poco desarrollado.
- Alto costo del capital.

Estrategia Estructura y Rivalidad

- El sector se está reestructurando para aumentar su competitividad internacional. Solo algunas empresas integradas son muy competitivas Internacionalmente 20 empresas controlan aproximadamente 80% de las exportaciones de prendas de algodón.
- Exportadores nacionales venden a un porcentaje muy pequeño de compradores de EEUU, 60 % de las exportaciones de confecciones se vende a menos del 1% los compradores de EEUU.
- La mayor parte de las empresas responde a la demanda en lugar de buscar nuevos compradores. Las estrategias son a corto plazo, y la supervivencia es el principal objetivo, rivalidad mal entendida, conflicto entre los abastecedores.

Demanda

- Las importaciones de productos extranjeros han aumentado significativamente y sobre todo en el rubro textil. Consumidores locales no demanda Calidad, ni Cantidad
- Bajo ingreso Per Capita
- Los productos de Calidad suelen ser importados.

Clúster

- Gamarra represente un fuerte micro Clúster para productores de baja calidad.
- Concentración Geográfica de productores facilita el intercambio.
- Industria Textil relativamente fuerte.
- Abastecimiento de Insumos no competitivos.
- Gremios y asociaciones centrados en el papel del gobierno.
- Pocos centros de Formación especializada hacia la exportación.
- Altos costos de Inventarios.
- Escasez de instrumentos Financieros.
- Las dos principales deficiencias de la plataforma radican en la debilidad del clúster y de sus componentes estratégicos. Un mejor aprovisionamiento de las telas es de vital importancia para el sector confecciones, debido a que las principales diferencias en la calidad de sus productos provienen de los materiales y acabados utilizados.
- Se hace imprescindible hacer el análisis de la cadena de algodón.

4.4. Clusterización

El desarrollo de programas e iniciativas para promover los clúster en una región se conoce como clusterización. Estos programas son diseñados por entidades gubernamentales, que a partir de una planeación estratégica determinan que actores, mecanismos y herramientas son necesarios para la cooperación económica en un sector.

4.4.1. Clúster

Según Michael E. Porter, padre de la estrategia moderna y creador de la teoría de los clúster, los define como "una concentración geográfica de empresas, instituciones y universidades que comparten el interés por un sector económico y estratégico concreto". Estas "asociaciones" generan una colaboración que permite a sus miembros abordar proyectos conjuntos de todo tipo, desde actividades de difusión y fomento del sector, hasta proyectos de I + D + i, o de creación de capacidades compartidas." (Modelo de Clúster y Michael Porter. Consultado (2012) Disponible en: <http://www.madridnetwork.org/red>).

Se puede destacar que un clúster es un impulso de innovar, de ser competitivo, de querer que un sector de la economía se promocióne y defienda sus intereses, obteniendo un crecimiento socioeconómico que genera oportunidades, empleo y riqueza (qué es un cluster. Consultado (2012). Disponible en: <http://www.madridnetwork.org/red>).

4.4.1.1. Beneficios de la Creación del Clúster. La creación de Clúster trae consigo beneficios notorios para el desarrollo de los sectores económicos, pues estimula la reunión de capitales de la región y ello a su vez genera la aparición de nuevas empresas. Cuando se reúnen empresas con objetivos similares se encuentra la posibilidad de interacción y alianzas estratégicas que permiten realizar transacción de forma conjunta reduciendo los costos y agilizando trámites. Los Clúster también generan una identidad propia que se convierte en un factor diferenciador en la forma de realizar negocios, haciendo que así crezca el reconocimiento.

Finalmente y uno de los beneficios más importantes que trae consigo los clústers es el incentivo a la investigación en las diferentes disciplinas, donde se tiene la oportunidad de interactuar con los

negocios generando conocimientos valiosos para el fortalecimiento de las prácticas empresariales. Sin duda la investigación va ligada de los avances tecnológicos y la transferencia de tecnología de punta importante, para la competitividad global.

4.4.1.2. Actores del Clúster. Es importante resaltar, que el clúster debe contar con actores que influyen la visión del sector, que ofrezcan atributos para la creación de estrategias que fortalecen la cadena de valor y crean un mayor conocimiento tanto de ideas y diseños creativos como de productos, servicios y modelos de negocio. A continuación se describirán cada uno de los actores:

- Empresarios del sector de un mismo grupo estratégico.
- El Gobierno abarca los diferentes actores públicos, como lo son los ministerios, agencias involucradas en políticas de desarrollo industrial, económico y regional.
- Centros de innovación y tecnología los cuales Ejecutan programas estratégicos para el mejoramiento de la competitividad de las empresas, como institutos de investigación, oficinas de transferencia tecnológica y parques científicos.
- Dentro de la academia se encuentran las universidades, colegios y diferentes instituciones gubernamentales.
- Empresas conexas: son las empresas que contribuyen al adecuado funcionamiento de las cadenas productivas (Örjan sölvell. Cluster) “Equilibrando fuerzas evolutivas y constructivas”. (2009).

4.4.1.3. Tipos de Clúster. Teniendo en cuenta que los clúster son identificables según el tipo al que este corresponda, a continuación se describirán las clasificaciones

- Clúster geográficos, concentraciones en un mismo espacio geográfico de empresas que buscan interconectarse para de esta manera fortalecerse y ser más competentes.
- Clúster sectorial, empresas que se concentran fortalecen dentro de un sector comercial (Clúster. Consultado (2012). Disponible en: <http://www.slideshare.net/guest659af6>
- Clúster Horizontal, ciclo que ocupan el mismo eslabón de la cadena de tamaño similares y que producen un mismo tipo de bien, que busca asociarse para generar economías de escala superiores a las que pueden adquirir de manera individual en condiciones de compra de insumos, materias primas, maquinaria, o reunir capacidades de producción para pedidos de mayores volúmenes (tomado del documento de “Política de Asociatividad en Colombia del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Foro de la Microempresa, BID”(Río de Janeiro, Septiembre, 2002).
- Clúster vertical: “Empresas que ocupan diferentes eslabones de la cadena pero consecutivos, que se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no pueden obtener en forma individual. Los encadenamientos verticales se presentan hacia atrás (desarrollo de proveedores) y hacia delante (desarrollo de distribuidores) (BID)

4.4.1.4. Ciclo de Vida del Clúster. Independientemente del tipo de clúster que se esté desarrollando, se habla de una serie de etapas llamadas ciclo de vida, el cual tiene un comportamiento similar al ciclo de vida de un producto. Así se definen cuatro etapas específicas: (Örjan sölvell. Cluster) “Equilibrando Fuerzas Evolutivas y Constructivas. (2009).

Fase Héroe

Se encuentran en un mercado empresas independientes en una región determinada, que buscan crear una integración y generar “la semilla de clúster”, es decir el inicio de todo el proceso de conglomeración. Usualmente esta etapa está directamente impulsada por ventajas naturales de un sector bien sea por clima, costumbres, costos o cualquier otro recurso que hace significativa y provechosa la unión de fuerzas empresariales.

Fase de Madurez

Es donde más se impulsa las estrategias de innovación y vínculos con otras redes colaborativas para crear diferenciación, en esta, es donde comúnmente se van incorporando otros nuevos ciclos de vida relacionados con la tecnología y creación de nuevos productos o servicios.

Fase de Declinación

Al no lograr mantener adecuadamente la etapa de maduración, es muy probable que el clúster cierre su ciclo de vida con el declive que sería el fin de la asociatividad empresarial en el sector.

Fase de Renacimiento

Teniendo en cuenta la experiencia desarrollada y la necesidad de innovación en el mercado, las empresas desarrollan diversas investigaciones que permitan un mayor crecimiento de la asociatividad bien sea con la implementación de nuevas tecnologías o en la penetración de nuevos nichos de mercado.

4.5. Estudio del Mercado Externo de Confecciones de América Latina.

En la presente investigación “**DESARROLLO DE LAS MYPES EN EL MERCADO EXPORTADOR – SECTOR CONFECCIONES**”, refiere el análisis del mercado de exportación del sector. El crecimiento de las exportaciones y de las economías de América Latina y del Caribe, ambas han crecido a fuerte ritmo en la segunda mitad de los setenta, pero el acontecimiento de la crisis dejó al descubierto las bases no sustentables de ese crecimiento. Los países de la región fueron aplicando drásticas reformas económicas, que llevaron consigo una apertura de las economías al Comercio Exterior.

En concreto se espera impulsar el crecimiento aprovechando las oportunidades de los mercados externos, especialmente para los productos de manufactura.

Las estadísticas de producción y productividad, por un lado, y las de Comercio Internacional, permite seguir analizando la caracterización del fenómeno de reestructuración del aparato productivo, tras las reformas estructurales recientes. Las mismas muestran con claridad que en el curso de estas dos últimas décadas se han ido consolidando en América Latina dos grandes modelos dominantes de especialización productiva y comercio. Cada uno de los dos modelos tiene en su interior rasgos propios del otro.

El primer modelo caracteriza a los países del cono sur de la región de Chile, Argentina, Brasil con tendencia hacia las actividades procesadoras de recursos Naturales productoras de commodities industriales como son: los aceites vegetales, la celulosa y papel, hierro y acero, harina de pescado etc.

Desde el punto de vista de la Organización de la Producción se trata de industrias intensivas en el uso de recursos naturales, en las que la producción se efectúa en plantas altamente automatizadas, con mucho capital y poco empleo de recursos humanos. Desde la perspectiva del Comercio Internacional se trata de sectores en los que la demanda mundial crece despacio y en los que la elasticidad de los precios o ingresos es baja.

Tecnológicamente hablando son industrias maduras en las que no hay mayores esfuerzos en términos de Ingeniería de diseño de nuevos productos, aunque sí los hay en materia de mejoras de procesos y organización de la producción (especialmente en temas de transporte, frío, funcionamiento de las terminales portuarias, packaging, etc.). Distinto es el caso de México y de varios países más pequeños de América Central donde el patrón de especialización productiva ha ido gradualmente acentuando la participación relativa de industrias ensambladoras de aparatos electrónicos así como de vestuarios, básicamente dirigido al mercado Norteamericano.

Algunas de estas han operado bajo el régimen de maquila (Actualmente en plena Transformación y cambio y otras no, pese a tratarse de plantas básicamente Montadoras de insumos intermedios importados (Dussel, 2000; Buitelaar 1999). En todos los casos intensivas en el uso de mano de obra.

En este campo el País ha avanzado de una manera muy eficiente como puede verse en los procesos de negociación que se han realizado con la Comunidad Andina, MERCOSUR entre otros Acuerdos bilaterales.

4.5.1. Perú, se encuentra en el Marco de Dos Programas que otorga EEUU.

Como es:

- Sistema Generalizado de Preferencias (SGP)
- La Ley de Promoción Comercial Andina y erradicación de la Droga.
Durante el periodo 1992 – 2000 las exportaciones andinas a los EEUU, en el marco del ATPA , se incrementaron en un 207 % lo cual representa un 14,3% del incremento de las exportaciones subregionales. Esto se ha traducido en una mejora en la producción 6,9% y aumento del empleo remunerado (7,7)%. El Perú viene participando de manera simultánea a complejas negociaciones a nivel bilateral, regional, hemisférico y multilateral. Esto implica planear alternativas que sean compatibles en los diferentes escenarios, que trasciendan los gobiernos de turno y defiendan los intereses permanentes del País. No solo se requiere la formación de equipos multidisciplinarios de excelente nivel en los sectores público, privado y académico, se necesita además una retroalimentación de información y propuestas, generando así un círculo virtuoso. La Política Exterior Común (PEC) de la Comunidad Andina se ha constituido en el instrumento idóneo para lograr una mayor presencia e influencia internacional, fortalecer la identidad y cohesión de la CAN, participar activamente en el proceso de integración latinoamericana, desarrollar y consolidar la democracia y del Estado de Derecho y promover el desarrollo sostenible de la Subregión, entre otros objetivos. Para ello, utiliza diferentes modalidades, como la adopción de posiciones comunes, acciones conjuntas y vocerías únicas; la coordinación regular entre las Misiones Diplomáticas y Representaciones de los países miembros ante terceros países y en organismos internacionales y eventuales.

4.5.2. APEC

El Foro de Cooperación Económica del Asia Pacífico (APEC), que actualmente tiene 21 miembros, se ha propuesto alcanzar un mercado libre y abierto en la región en el 2010 para las economías industrializadas y en el 2020 para los países en desarrollo. De los cinco países de la Comunidad Andina, Perú es miembro de este foro, al que también están gestionando su ingreso Colombia y Ecuador. Por su doble condición de miembro de la CAN y de APEC, se considera que Perú debería ser el interlocutor de los países andinos con los de Asia-Pacífico

4.5.3. Reflexiones sobre el ATPDEA

La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPA, por sus siglas en inglés) es un régimen de excepción otorgado unilateralmente por los Estados Unidos al Perú, Bolivia, Colombia y Ecuador para apoyar la lucha contra el tráfico ilícito de drogas.

Fue otorgada por primera vez el 4 de diciembre de 1991 ofreciendo ingreso libre de aranceles a cerca de 5,500 productos dónde no se encontraban incluidos, entre otros, los textiles y las confecciones. Venció el 4 de diciembre del 2001. El régimen tiene por objeto incentivar las exportaciones mediante el establecimiento de un mercado preferencial que genere fuentes de trabajo alternativas que apoyen la sustitución del cultivo de la hoja de coca y la reducción del narcotráfico. Luego de su vencimiento el 4 de diciembre del 2001, El Perú buscaba en sus gestiones ante el Poder Ejecutivo y Legislativo de los EE.UU, alcanzar tres objetivos:

- 1) La renovación retroactiva del ATPA,

- 2) La ampliación a todos los productos excluidos (de particular importancia para el Perú, la inclusión de las confecciones textiles elaboradas con insumos regionales) y
- 3) Mantener las preferencias del ATPA a productos como el espárrago ya que existían constantes amenazas de retirarle los beneficios.

Luego de más de tres años de trabajo coordinado entre el sector público y privado, el Congreso de los EE.UU. aprobó un nuevo texto renovando y ampliando los beneficios del ATPA, que ahora pasará a ser llamada "Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga" (ATPDEA, por sus siglas en inglés). La firma del Presidente George W. Bush concretó el 6 de agosto del 2002 el texto en Ley definitiva, acabando así con la incertidumbre generada al no haberse renovado el mecanismo el 4 de diciembre del 2001. La aprobación de este ATPA renovado y ampliado constituirá una herramienta fundamental para fortalecer la seguridad nacional y el fortalecimiento de las instituciones democráticas, luchar contra la pobreza y servir como medio para el desarrollo económico de los países andinos.

4.5.4. Antecedentes ATPA

En el periodo de vigencia del antiguo ATPA, aproximadamente 65 % de las exportaciones andinas entraron a los EEUU sin arancel (bajo ATPA, SGP, arancel MFN). Aproximadamente entre 10% y el 18 % de las exportaciones andinas entraron a los EEUU bajo ATPA. El ATPDEA renueva las preferencias arancelarias a los productos que se beneficiaban del ATPA de 1991, hasta el 31 de diciembre del 2006; es decir, desde el 7 de agosto del 2002 todos los productos que gozaban de los beneficios del ATPA anterior; gozan nuevamente de dicho trato preferencial y, adicionalmente, extiende dichos beneficios, desde el 1

de octubre del 2002 y previa designación como país beneficiario por el Presidente de los EE.UU, a nuevos productos que se detallan a continuación:

- Ingreso libre de aranceles a las prendas de vestir elaboradas con insumos regionales, hasta por un monto equivalente al 2%, en metros cuadrados, del total de prendas de vestir importadas por los EE.UU. del mundo, incrementándose cada año hasta llegar al 5% en el 2006 (en el 2001, las exportaciones de prendas de vestir de los 4 países andinos beneficiarios representaron, en metros cuadrados, menos del 0.88%, lo que da la posibilidad al menos de duplicar las exportaciones de dichos productos en el primer año de vigencia del programa),
- Ingreso libre de aranceles, sin limitación de cuota, a las prendas de vestir elaboradas con insumos de los EE.UU. (maquila),
- Ingreso libre de aranceles, sin limitación de cuota, a las prendas de vestir elaboradas con pelos fino de alpaca, llama y vicuña.
- Ingreso libre de aranceles, sin limitación de cuota, al atún envasado al vacío en empaques flexibles ("tuna pouches", bolsas de aluminio por ejemplo). No recibe beneficios el atún en conserva.
- Por otro lado, faculta al Presidente de los EE.UU. a determinar el ingreso libre de aranceles a los siguientes productos si determina que dichos productos no son sensibles para su industria nacional, en el contexto de las importaciones de ese país provenientes de los países beneficiarios. Luego de dicho análisis, los siguientes productos pueden ingresar al mercado estadounidense sin el pago de aranceles:
 - Calzado,
 - Petróleo o algún producto derivado del petróleo,
 - Relojes y partes de relojes y,

- Carteras y maletines de mano, guantes de trabajo y confecciones de cuero.

4.5.5. *Productos Excluidos del ATPDEA*

El tratamiento preferencial arancelario NO se extiende a los siguientes productos:

- Textiles (hilados y tejidos) y confecciones con excepción de las prendas de vestir (las prendas de vestir sí se benefician),
- Ron y Tafia (aguardiente de caña),
- Azúcar, concentrados líquidos y productos que contengan azúcar (ejemplo: almíbar, jarabes) excedidos de la cuota fijada.
- Atún preparado o preservado por cualquier medio en empaques al vacío (ejemplo: atún en conservas) con excepción del atún que se verá más adelante.

El ATPDEA ha sido aprobado retroactivamente al 4 de diciembre del 2001, por lo que los aranceles pagados por nuestros productos que se exportaron a partir de esa fecha hasta el 6 de agosto, del mismo año fueron devueltos a los importadores por los Servicio de Aduanas y Protección Fronteriza (Dpto. de Seguridad Territorial). El ATPDEA ha sido aprobado hasta el 31 de diciembre del 2006.

La base a los datos que se obtuvieron, al analizar el procedimiento en negocios internacionales del sector exportador y su contribución ante la demanda de productos textiles y de confecciones por parte de los Estados Unidos, Venezuela, Ecuador, Bolivia y Argentina es heterogénea por lo que es imprescindible hacer una breve revisión de

la misma con la finalidad de identificar características viables como alternativa al sistema exportador (Andrés Zavala Abel, 1999): “Proyecto de Investigación Científica”. Editorial San Marcos., Lima, primera edición (pag. 75-110).

Es por ello que en un marco de mayor producción y recursos, como el observado hacia finales de 2005, se apreció, dentro del sistema de negocios internacionales, que los TLC tendían a firmarse con más contundencia.

4.5.6. Ocho TLC suscritos con Perú entraron en Vigencia en el Año 2012

Son ocho Acuerdos comerciales en vigencia tratados de Libre Comercio (TLC) suscritos por Perú, correspondientes a la Unión Europea, Japón, Tailandia, México y, en el marco de las negociaciones con Centroamérica, con Panamá, Guatemala y Costa Rica, entraron en vigencia el año 2012 .

Igualmente, está pendiente la entrada en vigencia. Archivo El Comercio. “Que es documentación” en el diario El Comercio (Lima-Perú, 18 diciembre 2011, tercera página) del acuerdo con Noruega, el único país que falta en el marco del TLC con la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) luego que este año entró en vigencia con Suiza, Liechtenstein e Islandia, los otros miembros del bloque.

Además, están en vigencia los acuerdos de Complementación Económica (ACE) y otros más profundos de libre comercio conocidos como TLC, con Estados Unidos, China, República de Corea, Cuba (ACE N° 50), Chile, Singapur, Canadá y México (ACE N° 8 que se convertirá en un TLC al haberse ampliado).

Igualmente, con el Mercado Común del Sur (Mercosur), que agrupa a Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay, con el cual se suscribió el ACE N° 58.

También están los acuerdos vigentes con la Comunidad Andina (CAN), que reúne a Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú; con la Organización Mundial del Comercio (OMC) y con el Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC). En total 5 Acuerdos comerciales en negociación y/o en negociaciones concluidas

4.5.7. En Negociación

Mientras tanto, siguen en negociación los TLC con Honduras y El Salvador, en el marco de las tratativas con Centroamérica; así como el Acuerdo de Complementación Productiva y Comercial con Venezuela, con el cual se ha prorrogado la vigencia de los beneficios arancelarios en el marco de la CAN, cuando este país pertenecía al bloque andino.

De igual forma, el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) en el que participan Australia, Brunei Darussalam, Chile, Estados Unidos, Malasia, Nueva Zelanda, Perú, Singapur y Vietnam, todas economías que forman parte del APEC.

A nivel multilateral Perú también participa en las negociaciones de la Ronda Doha, en el marco de la OMC, para la liberalización del comercio multilateral.

CAPITULO 5: TEMA DE SOPORTE: INDICADORES

5.1. Notas Históricas sobre los Ratios.

Los directivos y empresarios llevan utilizando los ratios desde hace mucho tiempo Adrián Alejandro Flores Konja (2004) Método de Gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana. UNMSM.

Foulke (Practical Financial Statement Analysis, R. A. Foulke, Mc Graw-Hill, 1968) dice que ya eran utilizados “En los últimos años del siglo XIX”, y no sería extraño que se hubiera recurrido a ellos con anterioridad. La primera referencia que se tiene sobre los Ratios de Gestión, se encontró en “To Coin a Phrase: A Dictionary of Origins, de E. Radford y A. Smith, Macmillan, 1981” donde se informa de que el origen de la frase inglesa “Going nineteen to the dozen” (Literalmente, “Dar diecinueve a la docena”) que suele emplearse con el sentido de “Hablar por los codos”, era al principio una medida de rendimiento referida a las bombas a vapor de Watt utilizadas en las minas de Cornualles desde la década de 1770. Así leemos por ejemplo, que “Wheal Fortune ha logrado esta semana diecinueve a la docena”; es decir, ha bombeado 19,000 galones por cada doce quintales de carbón consumido.

La idea de recurrir a un conjunto de Ratios Integrados fue ensayada por la Compañía Du Pont en 1919 pero no se hizo pública hasta 1949 (véase Du Pont Chart System for Appraising Operating Performance, C.A. Kline, Jr, y Howard L. Hessier, N. A. C. A. Bulletin, Conference Proceedings, Agosto de 1952, Págs. 1595-1619). Más importantes

fueron los avances en este campo realizados por la década de 1950, en que H. Ingham y L. Taylor Harrington estudiaron ampliamente los temas y usos de Ratios de Productividad, Finanzas y de Explotación, formularon algunos principios básicos de selección de ratios y elaboraron el método de selección de ratios “QAM” o “Método de la pirámide” (Véase “Pyramid Structure Pattern for Comparative Performance”, H. Ingham y L. Taylor Harrington, *The Manager*, Setiembre de 1956, Págs. 657 – 660). Sobre esta base, elaboraron sistemas detallados (o “Árboles Genealógicos”) de ratios, destinados a dar una visión integrada del comportamiento de la empresa, y capaces de ajustarse a las necesidades de cada una de ellas y de los distintos niveles de dirección. Este trabajo, junto con los resultados del estudio hecho con otros autores analistas, constituyeron la base para la creación, en 1956 del “Center for Interfirm Comparison” y el ulterior desarrollo de Sistemas de Ratios Integrados para distintos sectores y niveles de dirección por parte de ese centro y de otras Instituciones.

5.1.1. Definición de Ratios.

Los Ratios son relaciones o proporciones entre magnitudes y características significativas de la situación, de la actividad, de la evolución o del rendimiento de la empresa.

Se expresan en forma de cociente o de porcentaje. Su utilización permite detectar, en las estructuras financieras, comerciales y técnicas de la empresa, modificaciones positivas o negativas, verificar en qué medidas se realizan los objetivos así como constatar las divergencias que se producen entre las decisiones y las realizaciones.

Los Ratios expresan sencillamente el resultado de la comparación entre dos cifras.

Un Ratio puede mejorarse actuando sobre cualquiera de sus dos términos, o sobre ambos. Técnicamente, si el Ratio se expresa en forma de fracción, el término superior es el Numerador y el inferior es el Denominador. Esta posibilidad de actuar sobre el numerador o sobre el denominador, al tener los dos idéntica importancia, es una ventaja de los Ratios.

5.1.2. Objetivos de los Ratios

La elaboración y el cálculo de ratios tienen por objetivo determinar una relación entre dos fenómenos significativos y seguir su evolución relativa en el tiempo. Los Ratios permiten:

- Descubrir una situación anormal en una empresa.
- Hacer comparaciones entre empresas.

5.2. El Estándar

Es un patrón de referencia en términos del cual se define un fenómeno cualquiera de la empresa, cuantitativa o cualitativamente, con respecto a una evolución llamada “Normal”, es decir con relación al 100%. Son de aplicación corriente en el campo de la Técnica y de la Producción. No siempre lo son en otros campos: el Marketing, la Comercialización, la Gestión, la Dirección.

Un Estándar de actividad corresponde a la producción posible de un grupo de máquinas que funcionan dentro del horario normal, teniendo en cuenta los tiempos medios de mantenimiento, reparación y cambios de piezas.

El Estándar no indica un resultado máximo u óptimo, sino aquel que se puede esperar si todas las condiciones previstas se realizan sin sub carga, ni sobrecarga, ni subocupación ni sobre ocupación.

Los Estándares se establecen y calculan en función de experiencias prácticas anteriores debidamente observadas y analizadas. No tienen un carácter definitivo, en el sentido de que deben revisarse periódicamente y cada vez que se modifiquen las condiciones básicas que han permitido su cálculo. Sin embargo, aun cuando algunos Estándares no se adapten muy bien a la realidad, no es conveniente modificarlos con frecuencia. Todo cambio de los Estándares implica nuevas bases de comparación. Aquellas que se realizan para largos periodos de tiempo no deben falsearse por el uso de un instrumento de medida cuya escala ha sido modificada muy a menudo. Es preciso pues que toda modificación de los Estándares se lleve a cabo con muchas precauciones y sólo ante una evolución irreversible del fenómeno.

El objetivo que se persigue con el establecimiento del Estándar es doble:

- Crear un Patrón de Medidas, un Sistema de Referencia con el fin de poder valorar las realizaciones en función de las normas establecidas.
- Inducir a los Directivos a cuantificar sus reflexiones y sus decisiones, obligándolas a identificar estas con las acciones previsibles mediante normas, dimensiones, cualificaciones y un sistema de tolerancias.

Es de todos conocidos que la dimensión óptima y el rendimiento máximo de los capitales invertidos en el proceso de Producción / Ventas se obtienen de hecho, cuando las realizaciones coinciden de manera exacta con las Previsiones.

5.2.1. Estándares de Desempeño o Medidas de Comparación

Otros de los elementos requeridos es la necesidad de identificar o establecer estándares de desempeño o medidas de comparación, contra los cuales confrontar la relación entre las metas logradas (Eficacia) y los costos invertidos para lograrlas (Economía).

Estos Estándares o Medidas pueden ser los Índices Planeados para una Empresa, que son aquellos previamente determinados por la misma y que deben lograrse en el futuro.

También pueden ser los Índices Históricos; es decir, aquellos establecidos por la Compañía sobre la base de hechos sucedidos en el pasado, por lo menos durante los tres últimos años.

5.3. Menú de Conceptos de Indicadores: Productividad, Eficiencia, Eficacia y Economía.

Siempre que se habla de Medición, acuden a nuestra mente los signos vitales. En el Ser Humano, el funcionamiento de esta maravilla tan extraordinaria y compleja que es el Cuerpo Humano; se controla al menos inicialmente, a través de sólo cuatro factores: La tensión arterial, la frecuencia cardíaca, la frecuencia respiratoria y la temperatura (Julio Pardo Vega, Robert Beyer, David Bain y Guillermo Barcelli Gómez (2010). Productividad, eficiencia, eficacia y Economía.

Con estos elementos un Médico puede saber si el cuerpo está funcionando adecuadamente. De manera análoga, la Gestión tiene unos signos vitales; es decir, unos Factores Claves de Éxito que nos indican si la Gestión está dando resultados esperados o si por el contrario, existe alguna desviación que nos aparte de los objetivos

establecidos. Estos signos vitales de la Gestión son: cuatro: La Productividad, Eficiencia, Eficacia y Economía.

Dichos Indicadores se miden a través de Indicadores de Gestión los cuales nos permiten establecer el grado en el cual son adecuados los niveles de Productividad, Eficiencia, Eficacia y a la vez, identificar las acciones correctivas a emprender.

Así por ejemplo: Cuando la Gestión está fallando en la Eficacia, las acciones correctivas estarán orientadas a mejorar la calidad del producto, la satisfacción del cliente y de la empresa. En cambio, si es la Eficiencia de la Gestión la que muestra resultados pocos satisfactorios, el mejoramiento se obtendrá mejorando aspectos tales como la Gestión de Suministros, los Procesos Productivos y la utilización de la tecnología para mejorar algunas alternativas. El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o utilidades) es aumentando su Productividad.

5.3.1. Conceptos de Productividad.

Concepto 1: La Productividad, es la relación entre la producción y los insumos utilizados en dicha producción. Constituye un factor vital de la Gestión ya que es a través de la Administración de la Productividad que se obtienen los resultados que la empresa dispondrá para mejorar su capacidad o bien para distribuir entre los socios.

Concepto 2: Es el logro de una determinada cantidad de productos o servicios tanto en unidades como en valores, en relación a la cantidad y monto de los recursos de la producción utilizados; incluye en consecuencia el costo de la producción.

¿Cómo se indica la productividad?. Este concepto puede indicarse como sigue:

$$\frac{\text{Cantidad de productos o servicios producidos}}{\text{Cantidad de recursos de la producción utilizados}} = \text{Productividad en valores}$$

Monto total de los productos o servicios producidos = Productividad en valores

Monto de los recursos de la producción utilizados

La interpretación de los cocientes de la productividad servirá de base para profundizar el análisis. Debe entenderse que la productividad en general, mide la relación entre el producto final y los insumos; esto es, si hay por ejemplo, un aumento en el jornal de los obreros, debería haber un aumento en la productividad; sin embargo, puede ocurrir lo contrario, entonces habrá un factor negativo en algún sector de la empresa; por otro lado, hay aumento o mejora en la Productividad cuando se han racionalizado los Métodos de Trabajo, obteniéndose más cantidad y mejor calidad en la producción, muchas veces utilizando los mismos recursos, en comparación con otras oportunidades en que se utilizaban más recursos; en fin, hay una serie de aspectos por contemplar, de acuerdo a la naturaleza de cada una de las empresas.

Concepto 3: Es la relación que existe entre los bienes y servicios producidos y los recursos invertidos en su producción. Se puede expresar de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Cantidad de bienes o servicios}}{\text{Factores de producción empleados}} = \text{Productividad}$$

$$\frac{\text{Resultados logrados}}{\text{Resultados empleados}} = \text{Productividad}$$

Concepto 4: Se define como la relación aritmética entre la cantidad o valor de la producción y la cantidad o el valor de los factores de producción utilizados en ella. De ahí se habla del factor de la Producción, de la Productividad de la Empresa.

Se señala también que es la relación que existe entre los bienes y los servicios producidos y los recursos invertidos en la producción. Esta se representa en la siguiente ecuación:

$$\frac{\text{Cantidad de bienes y servicios}}{\text{Factores de producción empleados}}$$

Refleja la forma de ser aprovechados los recursos productivos, por eso se dice que mide la Eficiencia de las organizaciones. A mayor aprovechamiento, mayor Productividad de los Recursos.

Concepto 5: La OIT (Oficina Internacional del Trabajo) define a la Productividad como la relación entre la Producción Obtenida y los Recursos Utilizados para obtenerla. La Productividad es cuantitativamente, la relación aritmética entre la cantidad o el valor de la producción y la cantidad o el valor de los factores de productividad de un factor de producción referido a las unidades técnicas o naturales empleadas del mismo (Jornada de trabajo, horas-máquinas, etc.) o al valor (Productividad de cada sol invertido en el empleo del factor) y también de la Productividad de una unidad de producción o de una comunidad económica nacional.

5.3.2. Conceptos de Eficiencia.

Concepto 1: La Eficiencia es la obtención de resultados en unidades y/o valores a nivel de área, actividad u operación, en comparación con ciertos patrones de medición y recursos utilizados.

La Eficiencia busca cumplir una meta con la obtención de costos, esfuerzos y tiempos mínimos, con la calidad deseada y en la cantidad propuesta; es decir, se busca una óptima utilización de los recursos de la producción; así habrá Eficiencia cuando:

- Cantidad de bienes o servicios
 - Factores de producción empleados
 - Resultados logrados
 - Recursos empleados
 - Cantidad de bienes y servicios
 - Factores de producción empleados
- El empleado rinde el máximo de trabajo con un mínimo de esfuerzo y tiempo.
 - El empleado logra máxima precisión y seguridad en su trabajo, con el mínimo costo.
 - Las instalaciones de la fábrica son funcionales, de tal manera que permiten una fluidez óptima en las operaciones.

Concepto 2: La Eficiencia es el criterio integral que relaciona la productividad de las operaciones o actividades, con un estándar de desempeño o con una medida o criterio de comparación.

Concepto 3: Es la utilización racional de los recursos productivos, adecuándolos con la tecnología existente. Comparación entre los recursos reales obtenidos y los recursos que se debieron emplear.

¿Cómo se indica la Eficiencia?: Puede indicarse como sigue:

$$\frac{\text{Producción Real obtenida}}{\text{Producción Estandar Esperada}} \times 100 = \%$$

5.3.3. Conceptos de Eficacia.

Concepto 1: Es el cumplimiento de objetivos, es el logro de los efectos deseados.

Según Peter Drucker la Eficacia es “Hacer las cosas correctas”. También se dice que es la capacidad para determinar los objetivos apropiados. La Eficacia implica elegir las metas acertadas.

Concepto 2: Capacidad para lograr el efecto que se desea o se espera, sin que se priven para ello los recursos o los medios empleados.

Concepto 3: Mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la Visión que se ha definido.

Concepto 4: Relación entre el logro real y el potencial deseado.

Concepto 5: Se refiere al grado en que la organización realiza la Misión que se le encomendó. Incluye los impactos cualitativos del programa así como los Resultados. Medibles e implica el grado en que el consumidor está satisfecho con los atributos intangibles del proceso y del output. Un programa eficaz con los inputs adecuados contribuirá a un conjunto de beneficios para una sociedad, pero es importante recordar que los beneficios interesantes para los clientes pueden ser los resultados de un conjunto de programas.

Evaluación de la Eficacia: Dos tareas se confunden cuando se trata de comprobar la Productividad y Eficacia de un programa Control y Evaluación. El control se refiere a la tarea de recolección de datos, el

registro de quién, qué, dónde y por cuanto. Suministra la retroalimentación que se utilizará a continuación para la Evaluación y posterior Planificación.

Concepto 6: Es el resultado del cumplimiento de las metas, en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y/o servicios producidos.

Eficacia es la virtud, actividad y poder para obrar. Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz.

Eficacia se refiere a los “Resultados” en relación con las Metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser eficaz se debe priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y rápidamente.

Eficacia es el grado en que algo (procedimiento o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. La falta de Eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia porque no hay nada más inútil que hacer muy bien, algo que no tiene valor.

Se atribuye a Peter Drucker la frase: “Un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero aunque la Eficiencia es importante, la Eficacia es aún más decisiva”.

Concepto 7: La Eficacia es el criterio económico que revela la capacidad administrativa para alcanzar las Metas o los Objetivos propuestos en la Planificación de las actividades de la empresa.

El Indicador para medir la Eficacia de acuerdo a su definición es la siguiente:

$$\frac{\text{Resultados alcanzados}}{\text{Objetivos establecidos}}$$

La Eficacia se refiere a los resultados en relación a las Metas y cumplimiento de los Objetivos Organizacionales, por eso para ser eficaz se debe priorizar las tareas y realizar en orden de precedencia aquellas que contribuyen a alcanzar los Objetivos y Metas previstas, por lo que se debe asegurar que lo que se haga valga la pena y conduzca a un fin.

Interpretación del Indicador: La Eficacia nos indica cuál es el porcentaje del total de los objetivos trazados por la empresa que han sido alcanzados durante su proceso productivo.

La relación **Costo – Eficacia** estudia la cuestión de maximización de los beneficios dada una restricción en los costos. Es decir, dado un conjunto de resultados políticamente establecidos, determina el modo menos costoso de suministrar estos resultados. Implica elegir el proceso más capaz de producir un conjunto de resultados en la cantidad y calidad deseados.

El proceso se refiere al modo cómo el programa suministra sus servicios, recogiendo datos sobre el por qué el programa procedió como lo hizo. Demasiado frecuentemente el evaluador dedica mucho tiempo a las otras medidas en términos de esfuerzo, impacto, suficiencia de la realización y relación Costo-Eficacia, entonces ¿Qué debo cambiar para mejorar esta realización?.

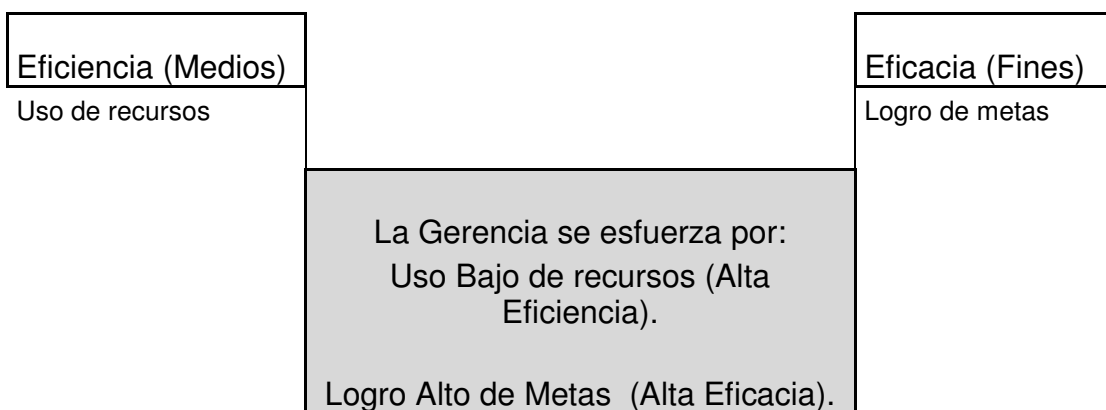


Figura N° 05: Esfuerzos de la Gerencia

Fuente: UNMSM – Método de gestión de las MYPES y Medianas empresas de Lima

5.3.4. Conceptos de Economía.

Concepto 1: La Economía en el desarrollo de las operaciones es lograr el costo mínimo posible, o sea gastar solamente lo razonablemente necesario o prudente para alcanzar un objetivo, una meta o un resultado.

En términos pragmáticos, lo más económico es no gastar ningún dinero, pero él no gastar impide alcanzar los Objetivos o las Metas deseadas para la Organización o Institución, por lo tanto la economía debe visualizarse en función de dichos Objetivos o Metas.

El Sistema de Contabilidad es el medio de que se valen las entidades para poder medir los costos invertidos en la obtención de las Metas, Objetivos o resultados deseados. Además deben suministrar información razonable y oportuna de los costos, lo cuales deben estar involucrados en el logro de los Objetivos, Metas o resultados deseados o en el proceso para lograrlos.

Concepto 2: Racionalización del gasto para mejorar la Eficiencia en las operaciones y en la ejecución de los programas.

Concepto 3: Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas en el momento oportuno y en el menor costo.

Francisco Monchon señala que la Economía “Es el estudio de que se produce, cómo y para quien. El problema central es cómo resolver el conflicto entre las demandas casi ilimitadas de los individuos y la capacidad limitada de la sociedad para producir bienes y servicios que satisfagan esas demandas. Esta muestra las disyuntivas a la que se

enfrenta la Sociedad cuando tiene que decir qué bienes deberá producir”.

Problema de la escasez: Es administrar los Recursos Humanos, Productivos, Financieros u otros que tenemos, logrando el mayor beneficio. Está en términos de:

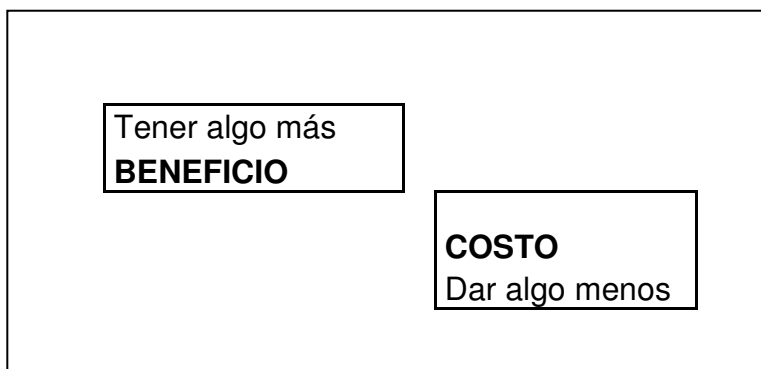


Figura N° 06: Administrar Recursos Humanos según Beneficio - Costo
 Fuente: UNMSM – Método de gestión de las MYPES y Medianas empresas de Lima

Ejemplo de Economía: “La empresa Marco Peruana S.A.” utilizó para la producción de este mes, una menor cantidad de recursos para producir un mismo nivel de repuestos para embarcaciones, convirtiéndose en el tercer mes consecutivo de ahorro en recursos financieros.

Concepto 4: La Economía es el medio a través del cual se trata de hacer el menor gasto posible para la empresa.

Concepto 5: La Economía es la correcta asignación de los recursos en una empresa productiva a través de decisiones con propósitos específicos tomados por los Gerentes de las Empresas, por ello la economía administrativa es concreta y situacional, puesto que tiene que enfrentarse a los intrincados detalles de las elecciones reales a que se enfrentan los que en realidad Toman Decisiones. En tal sentido, una empresa existe principalmente para administrar un proceso de asignación de recursos.

Concepto 6: Es el estudio de la asignación de los Recursos humanos, físicos y financieros hecho por las organizaciones entre las diferentes actividades, con el fin de determinar si dicha asignación fue óptima para la maximización de los resultados.

Tiene como objetivos:

- Establecer si la asignación de Recursos es la más conveniente, para maximizar los resultados.
- Analizar los diferentes agentes económicos que interactúan en las organizaciones y determinar las variables cuantitativas y cualitativas que sirvan de apoyo en la Toma de Decisiones.
- Evaluar Costo / Beneficio en la realización de los diferentes proyectos para alcanzar los objetivos sociales predeterminados por la entidad en pro del desarrollo de la empresa y de la comunidad, así como del sector al cual pertenece cada Empresa.

La Economía tiene en cuenta, el análisis de la relación entre los recursos asignados y de los resultados obtenidos, con el fin de establecer indicadores de rendimiento (Por: actividad, producto, usuario, activo, etc.) con los cuales se determina si dicha asignación fue la más conveniente en la maximización de los recursos.

Los Indicadores de Economía detectarán si los recursos se han adquirido al menor costo y en el tiempo oportuno, así en cuantía precisa y calidad deseada. En función de las características propias de cada entidad podrán establecerse indicadores respecto de los recursos utilizados que informarán sobre el grado de economía con que se utilizan aquellos.

Se establecerán Indicadores de Economía para los distintos tipos de Recursos: Financieros, Humanos y Materiales (Gastos de mantenimiento excesivos, material infrautilizado, tiempos de averías de equipos informáticos, sistemas abandonados u obsoletos,...). Resultará fundamental, desde el punto de vista de los recursos, la definición previa de las necesidades para evitar problemas de deseconomías.

Concepto 7: La ciencia de la Economía trata de la asignación de recursos escasos y susceptibles de usos alternativos a la satisfacción de distintas necesidades de diferentes personas. Gastar solamente lo razonablemente necesario o prudente para alcanzar un objetivo, una meta o un resultado deseado.

Concepto 8: La Economía es el criterio económico que se refiere al uso adecuado de los recursos de la empresa. Para medir la Economía de acuerdo a su definición, se realiza la comparación entre dos situaciones.

$$\frac{\text{Resultado obtenido}}{\text{Inversión utilizada}}$$

En consecuencia, podemos decir que:

La Productividad de las organizaciones se logra, concentrando su esfuerzo en elevar sus niveles de Eficiencia y Eficacia. La Eficiencia la logramos cuando hacemos uso de nuestros recursos de una manera racional; esto es, con la menor cantidad de desperdicios o desechos crónicos, mientras que la Eficacia la alcanzaremos elevando cada día más el nivel de satisfacción de todos los individuos que intervienen directa e indirectamente en la Organización. La asignación racional de los recursos nos permitirá que alcancemos nuestras metas con costos bajos.

Del análisis de estos Indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como un Sistema de Indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

5.3.4.1. Metodologías para Medir la Economía.

1. Indicadores de Asignación de Recursos o Eficiencia.

Es parte de los Objetivos de la entidad frente a los Recursos Utilizados, según Planes y Programas de la entidad, para lo cual se debe diseñar indicadores que permitan medir como fue la asignación y eficiencia de los mismos.

2. Indicadores Financieros.

Como complemento al análisis vertical y horizontal del período, se pueden calcular otros Indicadores que permitan evaluar el desarrollo de la empresa y su situación actual, estos a su vez permiten captar Deficiencias Financieras y Económicas.

Resultados Obtenidos

Inversión Utilizada

3. Análisis de las Variables.

Las variables determinantes de la rentabilidad permiten medir la Eficiente asignación de Recursos puesta a disposición del administrador, con el propósito de determinar la incidencia en el resultado del mismo.

4. Evaluación Económica.

La valoración económica es otra metodología que permite a la Sociedad valorar los recursos productivos utilizados por una entidad y por consiguiente le representa un costo de oportunidad, el cual debe ser compensado en la generación del servicio o bien prestado. En la determinación de esta metodología se parte del Análisis Costo – Beneficio, en el cual se establece si un proyecto o empresa contribuye a la consecución de objetivos del Estado o Empresa, como el de la eficiente asignación de recursos que posee para maximizar los beneficios netos.

Como los Precios de Mercado no reflejan los beneficios y costos sociales que genera la entidad, al estar distorsionado por la intervención del Estado con políticas como las restricciones a las exportaciones, los tipos de cambio artificial, los controles oficiales a los precios, las tasas de interés sobrevaluadas, salarios mínimos y subsidios que favorecen a determinados sectores y la poca movilidad de los factores de producciones etc., es necesario medir el costo de oportunidad de los recursos utilizados en la evaluación de proyectos mediante los precios sombra; con el propósito de determinar las condiciones reales de la economía, así como los objetivos de la Política Económica.

Los Precios de Mercado son las cantidades pagadas por la empresa por los bienes y servicios utilizados, mientras los Precios Económicos reflejan el valor para la sociedad de esos mismos bienes si los hubiera empleado en proyectos alternativos.

Por lo anteriormente expuesto, el análisis de la Evaluación de Proyectos es necesario valorar la producción y costo a precio económico o precios sombra para realizar esta Evaluación Económica. Dada la imposibilidad de trabajar con precios sombra reales, se puede utilizar números índices por la facilidad de su cálculo.

5.4. Ratios Financieros: Herramientas para la Toma de Decisiones

Dentro de las Herramientas que el Analista Contable posee se encuentran los Ratios o Índices Financieros que nos permiten establecer una relación lógica para Tomar Decisiones respecto al futuro de una Empresa. Los Ratios o Índices Financieros son tan importantes que en ellos se basa la buena o errada decisión que van a establecer los dueños o accionistas sobre la marcha o continuidad de una empresa o la liquidación de la misma. Chapi Choque Pedro (2003). Revista “El Contador Público” del CCPL N° 441, Página 11.

Los Ratios o Índices Financieros también nos permiten establecer los Puntos Débiles que necesitan mayor atención de parte de la Alta Dirección.

Los Ratios igualmente tienen limitaciones, por lo tanto éstos se utilizan de acuerdo al tipo de empresa o del sector en el cual se desenvuelven.

Clasificación

Dentro del contexto universal de Ratios podemos establecer una clasificación de los mismos en función de su objetivo, así tenemos:

a) Ratios de Finanzas.

Que nos indican la capacidad que posee la empresa, con el fin de cumplir sus obligaciones en el Corto Plazo, y dentro de éstos tenemos:

A.1. Ratios de Liquidez.- Se tienen:

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Existencia} - \text{Gastos pagados por anticipado}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez Absoluta} = \frac{\text{Disponible en Caja y Bancos}}{\text{pasivo Corriente}}$$

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

A.2. Ratios de Gestión.- Se tienen:

$$\text{Rotación de las existencias} = \frac{\text{Costo de las Ventas}}{\text{Stock de Existencias}}$$

$$\text{Stock medio de Existencias} = \frac{\text{Año 1} + \text{Año 2}}{2}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por Pagar}}$$

$$\text{Rotación del Activo total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rotación del Patrimonio} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Patrimonio}}$$

A.3. Ratios de Endeudamiento:

$$\text{Apalancamiento Financiero o Solvencia} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Solvencia Patrimonial a Largo Plazo} = \frac{\text{Deudor a Largo Plazo}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Solvencia Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Corriente} + \text{Pasivo No Corriente}}{\text{Patrimonio}}$$

A.4. Ratios de Rentabilidad:

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Rentabilidad patrimonial} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Índice de Dupónt o de Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

CAPITULO 6: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. EVALUACIÓN DE LAS MYPES TEXTILES: ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE CAMPO

El universo de micro y pequeñas empresas en el Perú se estima alcanzan los 2'211,485 de unidades (según Ministerio de Trabajo y promoción de empleo), de las cuales el 40% se concentra en Lima.

6.1.1. Sustentación de los Resultados del Estudio de Investigación

Durante el estudio de campo se percibe las características de trabajo de las empresas textiles de confecciones de Gamarra como se detalla a continuación:

- 1.- Informalidad de trabajo, por lo que no cuentan con estadísticas correspondiente.
- 2.- Los empresarios MYPES son recelosos de información directa, por lo cual es necesario crear un instrumento de recolección de actitudes para construir el clúster.

Teniendo en cuenta lo precisado en los dos puntos anteriores y con la finalidad de analizar a profundidad la realidad de Gamarra, se tomo en cuenta una muestra: en primer lugar a 70 empresas con el propósito de conocerlas y estudiarlas, sin embargo estas empresas presentan

una característica muy particular cual es de trabajar de manera independiente. Pero la finalidad de esta investigación es conocer o despertar el interés de las MYPES de confecciones textiles de trabajar asociadamente, teniendo en cuenta este criterio, del total de las 70 empresas precisadas; se seleccionó 20 MYPES sobre las cuales se les aplicó un proceso sistemático de sensibilización: el cual consistió en explicarles la importancia y ventajas de formar Clúster de negocios internacionales y después se les aplicó la encuesta.

Entonces de acuerdo a lo precisado en el párrafo anterior a la muestra de 20 MYPES de confecciones textiles de Gamarra, se ha aplicado una encuesta antes y una encuesta después del proceso sistemático de sensibilización, el cual se explicará en este capítulo.

La presente investigación resulta ser: cuantitativa de diseño preexperimental, porque sirve para conocer los efectos que produce un estímulo a los encuestados. Además busca descubrir los elementos de trabajo en equipo para cumplir objetivos múltiples de las empresas.

Nuestra muestra se aplicó a 70 gerentes y propietarios de MYPES, mediante una elección aleatoria de la zona a la cual se aplicaron las encuestas. La principal técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta (ver anexos), la misma que consta de 17 preguntas, basadas en las variables e indicadores de las hipótesis planteadas en la presente investigación.

6.1.2. Tratamiento de la Información

El tratamiento de la información se manejó teniendo en cuenta los siguientes pasos:

1. Construcción de una matriz de datos: se elaboró teniendo en cuenta la necesidad de seleccionar y almacenar en forma primaria, la información obtenida.
2. Uso de los instrumentos de la tecnología informática: la información almacenada en la matriz de datos, se traslada al computador para procesar el tratamiento textual y estadístico.

Al realizar las encuestas a los empresarios, tomamos ciertos parámetros base de manera preliminar para determinar la ubicación de pequeñas empresas, muchas de ellas tienen sus oficinas matrices en Lima, básicamente por un tema de marketing.

- Cobertura geográfica de la encuesta: Gamarra
- Tipo de empresas visitadas: Textiles y de confecciones
- Tamaño del negocio: micro y pequeñas.

Mes de la entrevista: La encuesta se realizó los meses de enero y febrero del 2013.

- Tiempo promedio por entrevista: 15 minutos
- Contacto realizado: A través de cartas, llamadas telefónicas, e-mail y visitas directas.
- Número de encuestadores: 5
- Los resultados de la encuesta a las 70 empresas se resume a continuación:

ENCUESTA DIRIGIDO LOS GERENTES GENERALES
DATOS GENERALES: 70 Empresas

1 ¿Cuál es tamaño de empresa?

- a. 10 Micro-empresa
- b. 60 Pequeña empresas

2 ¿Cuál es su denominación jurídica de su empresa?

- a. 40 empresas son SAC
- b. 30 empresas son SRL

3 ¿A cuánto asciende las ventas anuales en su empresa?

| Nº empresas | Ventas anuales |
|-------------|----------------|
| 10 | 535,000.00 |
| 10 | 548,000.00 |
| 10 | 547,500.00 |
| 10 | 605,000.00 |
| 12 | 745,000.00 |
| 6 | 820,000.00 |
| 5 | 910,000.00 |
| 3 | 901,000.00 |
| 3 | 980,000.00 |
| 1 | 1,000,350.00 |
| 70 | total empresas |

4. ¿Cuántos años de experiencia tiene su empresa en el sector de confecciones para la exportación?

| Nº años | Experiencia empresas |
|------------|----------------------|
| a. 2 años | 35 empresas |
| b. 3 años | 22 empresas |
| c. 4 años | 12 empresas |
| e. 47 años | 1 empresas |

5. ¿Cuáles son los países a los que exporta su empresa?

| Nº de empresas | Países donde exportan |
|----------------|---------------------------------------|
| 9 | Bolivia, Colombia, Ecuador, Venezuela |
| 9 | Bolivia, Ecuador, Venezuela |
| 20 | Ecuador |
| 20 | Ecuador, Venezuela |
| 12 | Bolivia |

6. ¿Cuántos años de experiencia tiene Usted como Gerente General en la empresa, ocupando el cargo?

| Nº años | Experiencia empresas |
|-----------|----------------------|
| a. 2 años | 25 gerentes |
| b. 3 años | 20 gerentes |
| c. 4 años | 15 gerentes |
| e. 8 años | 10 gerentes |

7. ¿Actualmente cuenta su empresa con un Área de Marketing o de Ventas?

a. Si, en todas las empresas

8. ¿Cuáles son los factores a considerar para hacer de una MYPE peruana del sector de confecciones textiles para la exportación un ente competitivo en el mercado latinoamericano

- a. Mayor oportunidad de mercado en el extranjero (36 empresas)
- b. Ventaja competitiva en los productos para la exportación (34 empresas)

9. ¿Considera Usted que su empresa está en la posibilidad de competir en el mercado latinoamericano

a. De acuerdo (Las 70 empresas)

10. ¿La empresa envía muestras de confecciones textiles al mercado internacional?

a. Si (todas las empresas)

11. ¿Cómo es la investigación de las oportunidades en el mercado latinoamericano para la empresa?

- a. Media (60 empresas)
- b. Alta (10 empresas)

12. **¿Consideraría Usted la posibilidad de formar parte de un clúster de MYPES peruanas del sector de confecciones textiles para la exportación para salir a competir en el mercado latinoamericano en primera instancia?**
c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (las 70 empresas)
13. **¿Consideraría Usted que los Tratados, Acuerdos y leyes vigentes benefician a las MYPES del sector de confecciones para la exportación a conquistar el mercado latinoamericano?**
a. Totalmente en desacuerdo (12 empresas)
b. De acuerdo (58 empresas)
14. **¿Considera Usted que el personal de su empresa se encuentra capacitado para afrontar la competencia del sector de confecciones textiles para la exportación?**
a. De acuerdo (70 empresas)
15. **¿Considera Usted que su empresa cuenta con la tecnología y la innovación necesaria para afrontar la competencia del sector de confecciones textiles para la exportación?**
a. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (32 empresas)
b. De acuerdo (38 empresas)
16. **¿Considera Usted que el personal operativo se encuentra capacitado para producir productos de confecciones textiles para la exportación?**
a. De acuerdo (70 empresas)
17. **¿Considera Usted adecuado el grado de competitividad de las MYPES de confecciones textiles para la exportación?**
a. De acuerdo (70 empresas)

6.1.3. Resultados de la Muestra Aleatoria

Tras el análisis descriptivo de la muestra inicial (70) de MYPES del sector se procedió a seleccionar una muestra aleatoria de 20 de ellas, sobre las cuales se desarrolló un proceso sistemático de sensibilización respecto de la importancia y las ventajas de formar clúster de negocios internacionales. Para medir la influencia del modelo empresarial clústers en los negocios internacionales del sector exportador de MYPES de confecciones textiles de Gamarra se ha utilizado la variable competitividad empresarial, la misma que se midió antes y después del proceso de sensibilización descrito.

Los factores para explicar la competitividad empresarial, según el modelo propuesto, por Jiménez M. (2006). "Modelo de competitividad empresarial". Revista Umbral Científico N° 009. Bogotá. Consultado en: <http://redalyc.uaemex.mx>. Julio 2012, se ponderan de la siguiente manera: la gestión gerencial (de 0 a 1), gestión comercial (hasta 30), gestión financiera (hasta 20), gestión de la producción (hasta 20), ciencia y tecnología (hasta 10) e internacionalización (hasta 20).

Factores de Competitividad Empresarial antes

Cuadro N° 13: Estadísticos descriptivos: factores competitividad antes

| | N | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|---|----|--------|--------|-------|------------|
| ¿Cómo es la gestión del Gerente General? | 20 | 36 | 50 | 0,47 | 0,52 |
| ¿Cómo es el manejo del aspecto comercial | 20 | 15 | 20 | 19,45 | 1,191 |
| ¿Cómo es el manejo del aspecto financiero | 20 | 10 | 13 | 11,50 | 1,539 |

| | | | | | |
|--|----|----|----|-------|-------|
| ¿Cómo es el manejo de la producción | 20 | 8 | 16 | 12,20 | 2,016 |
| ¿Cómo es el manejo del aspecto tecnológico | 20 | 5 | 5 | 5.00 | 0.00 |
| ¿Cómo es el manejo de las exportaciones | 20 | 10 | 13 | 11,65 | 1,531 |

Fuente. **Programa SPSS**

El cuadro 1 revela que antes del proceso de sensibilización la percepción sobre la gestión del gerente general es menor que el 50% de la puntuación máxima (0,47).

En lo que respecta al manejo comercial de las MYPES la evaluación promedio es de 19,45, el mismo que indica un manejo relativamente aceptable (el máximo posible es 30).

Para el manejo financiero la puntuación promedio obtenida es de 11,50, que muestra un manejo apenas regular (el máximo posible es 20).

Con respecto a la gestión de la producción el puntaje promedio de 12,20 indica un manejo regular de la misma (el máximo posible es 20)

En lo concerniente al aspecto tecnológico el puntaje promedio de 5.0, sobre un máximo posible de 10, revela un manejo apenas regular del mismo.

En el aspecto de las exportaciones el puntaje promedio obtenido en esta fase para la muestra fue de 11,65, el mismo que indica una gestión regular de la misma.

Cuadro N° 14: Estadísticos descriptivos: factores competitividad después

| | N | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--|----|--------|--------|-------|------------|
| ¿Cómo es la gestión del Gerente General? | 20 | 75 | 99 | 0,83 | 0,71 |
| ¿Cómo es el manejo del aspecto comercial | 20 | 25 | 29 | 28,15 | ,933 |
| ¿Cómo es el manejo del aspecto financiero | 20 | 17 | 20 | 18,65 | 1,309 |
| ¿Cómo es el manejo de la producción | 20 | 17 | 20 | 18,65 | 1,309 |
| ¿Cómo es el manejo del aspecto tecnológico | 20 | 7 | 10 | 8.40 | 1,309 |
| ¿Cómo es el manejo de las exportaciones | 20 | 17 | 20 | 18,65 | 1,188 |

Fuente. **SPSS**

El cuadro 12 muestra los estadísticos descriptivos de los factores de competitividad después del proceso de sensibilización y revela que en esta etapa la percepción sobre la gestión del gerente general es mayor que el 50% de la puntuación máxima (0,83), el mismo que indica una puntuación alta.

En lo que respecta al manejo comercial de las MYPES la evaluación promedio es de 28,15, el mismo que indica un manejo bastante bueno (el máximo posible es 30).

Para el manejo financiero la puntuación promedio obtenida es de 18,65, que muestra un manejo bastante bueno (el máximo posible es 20).

Con respecto a la gestión de la producción el puntaje promedio de 18.65 que indica un buen manejo de la misma (el máximo posible es 20).

En lo concerniente al aspecto tecnológico el puntaje promedio de 8.0, sobre un máximo posible de 10, revela un buen manejo del mismo.

En el aspecto de las exportaciones el puntaje promedio obtenido en esta fase para la muestra fue de 18,65, el mismo que indica una buena gestión de la misma.

Índice de competitividad empresarial

De acuerdo a Jiménez, la competitividad se obtiene a partir de la expresión:

$$\text{Competitividad} = \text{Gestión gerencial (GC+GF+GP+CT+E)}$$

Cuadro N° 15: Estadísticos descriptivos del Índice de Competitividad Empresarial

| Grupo | Variable | Mínimo | Máximo | Media | Desv. tip. |
|--------------|-----------------------|---------------|---------------|--------------|-------------------|
| Antes | Índice Competitividad | 20,16 | 32,00 | 28,1250 | 3,45271 |
| Después | Índice Competitividad | 67,50 | 89,10 | 76,6130 | 6,15633 |

Fuente. **SPSS**

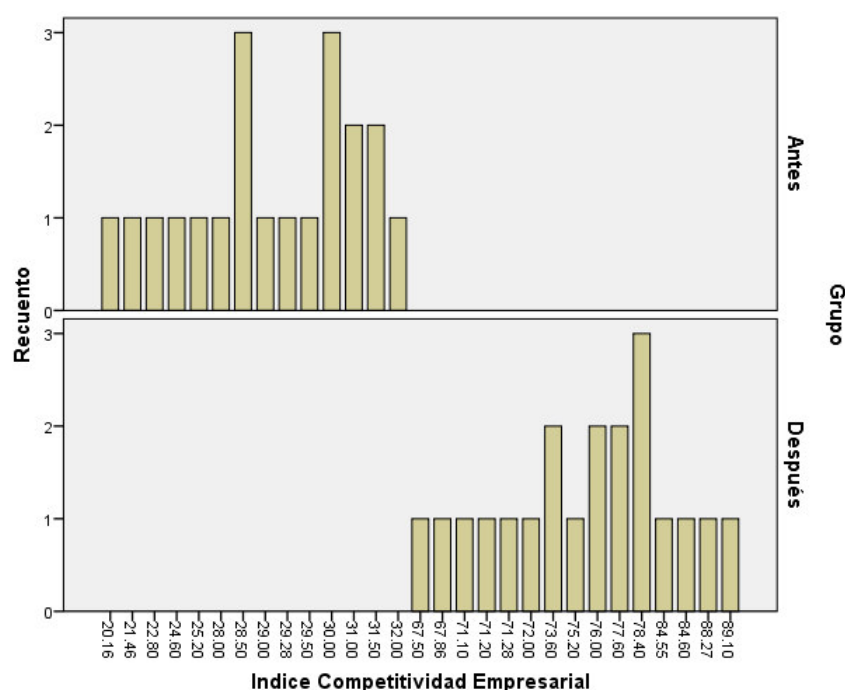
Antes del proceso de sensibilización implementado el valor promedio del índice de competitividad empresarial obtenido para la muestra fue de 28.12, sobre un total de 100, el mismo que refleja un nivel de competitividad empresarial muy bajo.

Tras la implementación del proceso de sensibilización respecto a las ventajas e importancia del modelo clúster, el índice de competitividad

empresarial alcanzó el valor de 76.61, el mismo que indica un buen nivel de competitividad empresarial.

Esta situación se ilustra claramente en el gráfico 10.

Gráfico 10. Índice de competitividad antes y después



Fuente. SPSS

Inferencia estadística

El diseño de investigación establece la comparación de dos muestras relacionadas que se comparan en dos períodos de tiempo: antes y después de la implementación del proceso de sensibilización respecto a la importancia y ventajas del modelo clúster en MYPES del sector textil.

La estrategia de verificación de las hipótesis de investigación comprende el análisis de la variación de los promedios tanto del índice de competitividad empresarial como de cada uno de sus

factores, de la fase antes a la fase después. La herramienta estadística utilizada fue la prueba t de Student para muestras relacionadas, con un nivel de confianza del 95%. la verificación estadística de las hipótesis de investigación tiene soporte en la teoría de probabilidades y se aplica en la denominada Estadística Inferencial. En tanto esta rama de la Estadística, utiliza las herramientas informáticas para el procesamiento de los datos, se toma en cuenta un valor probabilístico obtenido de la data empírica, conocido como el valor p, el cual es definido como la probabilidad mínima con la que se podría rechazar la hipótesis nula, a partir de los resultados obtenidos en la muestra. El criterio para rechazar H_0 es que p sea menor que 0.05, con un nivel de confianza del 95%.

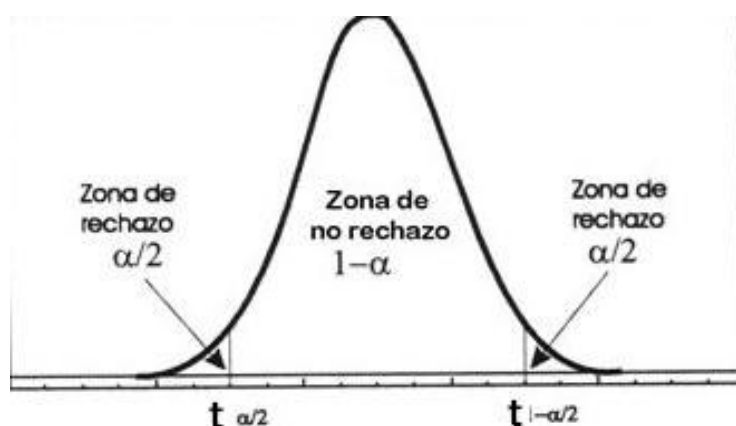


Figura N° 07: **Campana de Gauss**
Fuente. SPSS

Índice de Competitividad Empresarial (ICE)

Hipótesis estadística

H_0 : El promedio del ICE es igual antes y después

H_1 : El promedio del ICE es mejor en la fase después

El cuadro 15 muestra los resultados de la prueba t de Student con soporte en el programa SPSS versión 20:

Cuadro N° 16: Prueba t de comparación medias relacionadas para el ICE

| Variable | Estadístico t | Grados libertad | Valor p |
|---|---------------|-----------------|---------|
| Índice competitividad empresarial (ICE) | -29.15 | 15 | 0,000 |

Fuente. **SPSS**

El valor p obtenido en esta prueba es de 0,000 y es mucho menor que el valor de la significancia teórica (5% ó 0,05), por tanto se concluye que la diferencia observada a favor del ICE en la fase después es significativa.

Esto se ilustra con el gráfico 1.

Factor Gerente General

Hipótesis estadística

Ho: El promedio del trabajo del gerente general es igual antes y después

H1: El promedio del trabajo del gerente general es mejor en la fase después

El cuadro 16 muestra los resultados de la prueba t de Student con soporte en el programa SPSS versión 20:

Cuadro N° 17: Prueba t de comparación medias relacionadas para el Gerente General

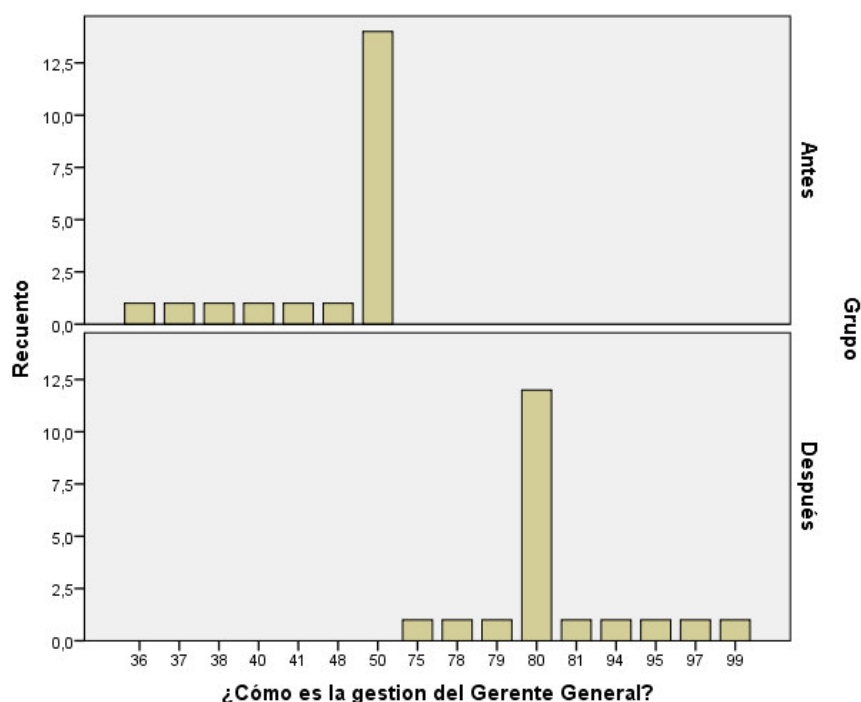
| Variable | Estadístico t | Grados libertad | Valor p |
|---|---------------|-----------------|---------|
| Índice competitividad empresarial (ICE) | -16.63 | 15 | 0,000 |

Fuente. **SPSS**

El valor p obtenido en esta prueba es de 0,000 y es mucho menor que el valor de la significancia teórica (5% ó 0,05), por tanto se concluye que la diferencia observada a favor del trabajo del gerente general en la fase después es significativa.

Esto se ilustra con el gráfico 11.

Gráfico 11: Cómo es la gestión del Gerente General



Fuente. SPSS

Factor Aspecto Comercial

Hipótesis estadística

Ho: El promedio de la gestión comercial es igual antes y después

H1: El promedio de la gestión comercial es mejor en la fase después

El cuadro 17 muestra los resultados de la prueba t de Student con soporte en el programa SPSS versión 20:

Cuadro N° 18: Prueba t de comparación medias relacionadas para el aspecto comercial

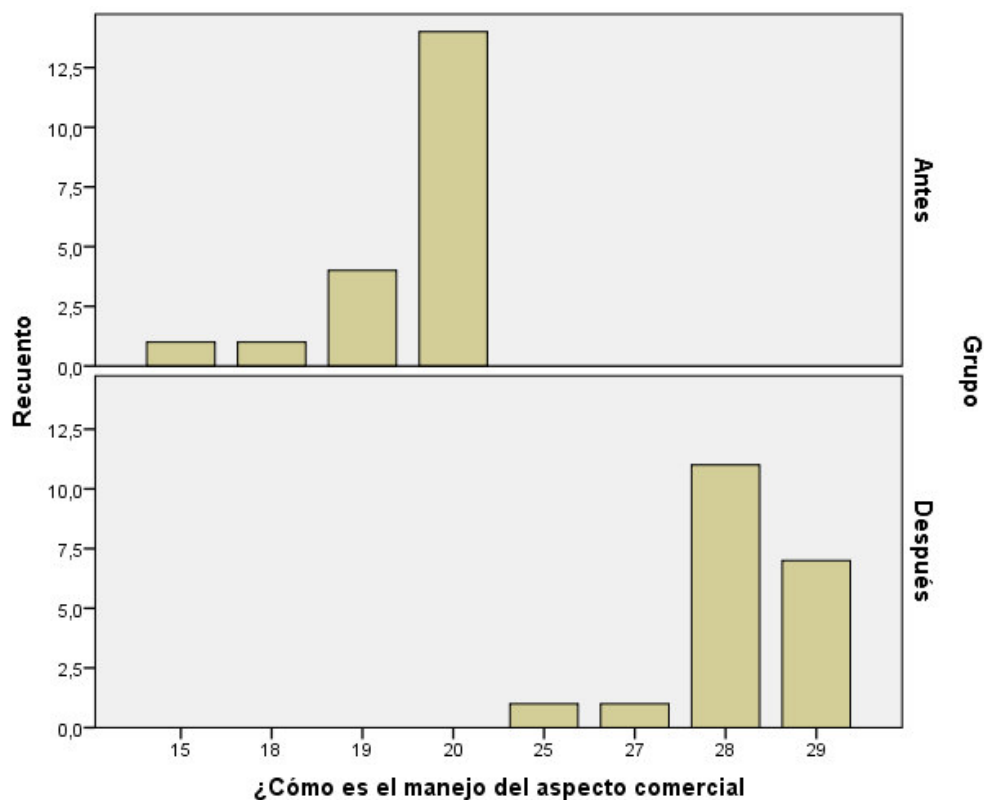
| Variable | Estadístico t | Grados libertad | Valor p |
|---------------------------|---------------|-----------------|---------|
| Aspecto gestión comercial | -26.75 | 15 | 0,000 |

Fuente. SPSS

El valor p obtenido en esta prueba es de 0,000 y es mucho menor que el valor de la significancia teórica (5% ó 0,05), por tanto se concluye que la diferencia observada a favor de la gestión comercial en la fase después es significativa.

Esto se ilustra con el gráfico 12.

Gráfico 12: Cómo es el manejo del aspecto comercial



Fuente. SPSS

Factor Aspecto Financiero

Hipótesis estadística

Ho: El promedio de la gestión financiera es igual antes y después

H1: El promedio de la gestión financiera es mejor en la fase después

El cuadro 18 muestra los resultados de la prueba t de student con soporte en el programa SPSS versión 20:

Cuadro N° 19: Prueba t de comparación medias relacionadas para el aspecto financiero

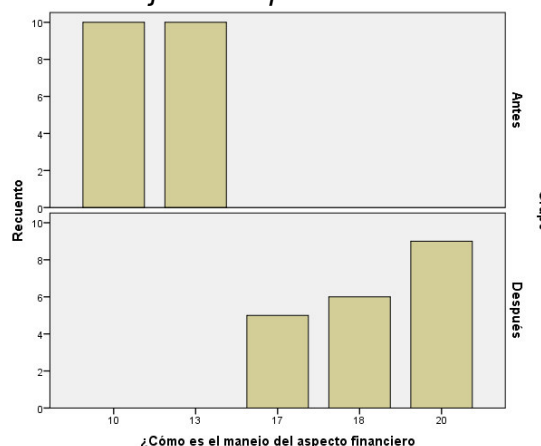
| Variable | Estadístico t | Grados libertad | Valor p |
|----------------------------|---------------|-----------------|---------|
| Aspecto gestión financiera | -12.59 | 15 | 0,000 |

Fuente. **SPSS**

El valor p obtenido en esta prueba es de 0,000 y es mucho menor que el valor de la significancia teórica (5% ó 0,05), por tanto se concluye que la diferencia observada a favor de la gestión financiera en la fase después es significativa.

Esto se ilustra con el gráfico 13

Gráfico 13: Cómo es el manejo del aspecto financiero



Fuente. **SPSS**

.Factor Gestión de la Producción

Hipótesis estadística

Ho: El promedio de la gestión de la producción es igual antes y después

H1: El promedio de la gestión de la producción es mejor en la fase después

El cuadro 19 muestra los resultados de la prueba t de Student con soporte en el programa SPSS versión 20:

Cuadro N° 20: Prueba t de comparación medias relacionadas para el aspecto producción

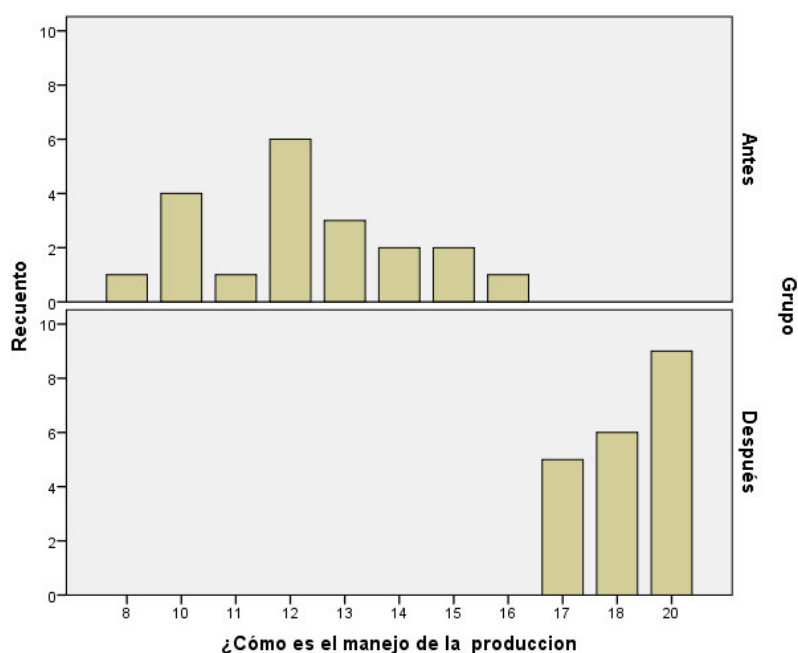
| Variable | Estadístico t | Grados libertad | Valor p |
|----------------------------|---------------|-----------------|---------|
| Aspecto gestión producción | -12.59 | 15 | 0,000 |

Fuente. SPSS

El valor p obtenido en esta prueba es de 0,000 y es mucho menor que el valor de la significancia teórica (5% ó 0,05), por tanto se concluye que la diferencia observada a favor de la gestión de la producción en la fase después es significativa.

Esto se ilustra con el gráfico 14

Gráfico 14: Cómo es el manejo de la producción



Fuente. SPSS

Factor Aspecto Tecnológico

Hipótesis estadística

Ho: El promedio de la gestión tecnológica es igual antes y después

H1: El promedio de la gestión tecnológica es mejor en la fase después

El cuadro 20 muestra los resultados de la prueba t de Student con soporte en el programa SPSS versión 20:

Cuadro N° 21: Prueba t de comparación medias relacionadas para el aspecto tecnológico

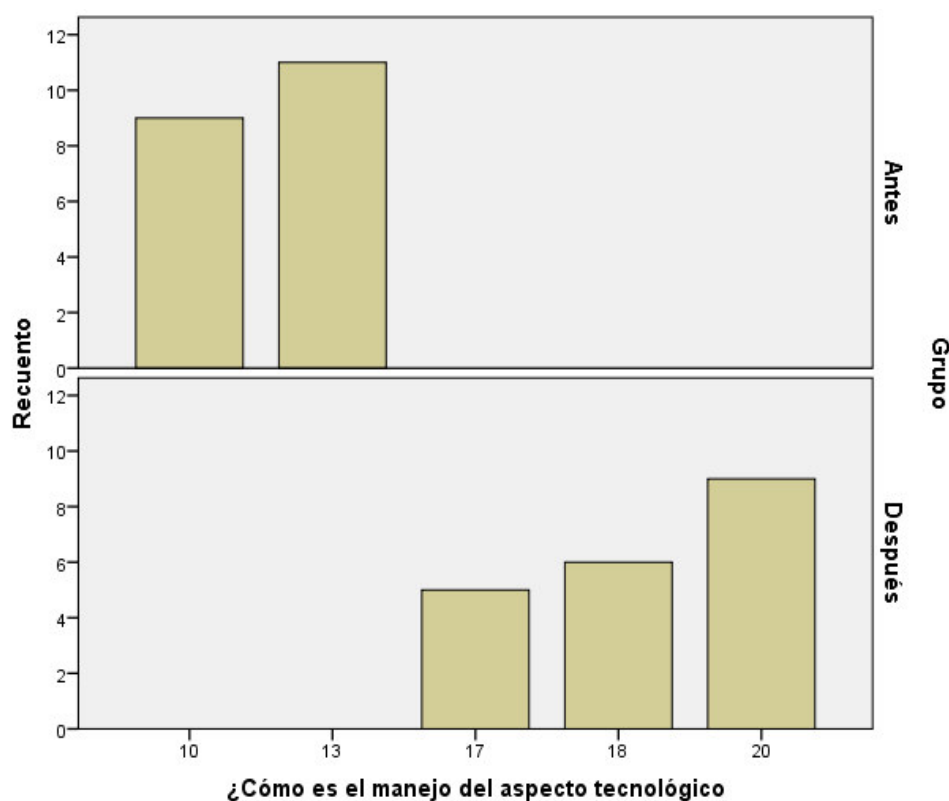
| Variable | Estadístico t | Grados libertad | Valor p |
|-----------------------------|---------------|-----------------|---------|
| Aspecto gestión tecnológica | -27.85 | 15 | 0,000 |

Fuente. SPSS

El valor p obtenido en esta prueba es de 0,000 y es mucho menor que el valor de la significancia teórica (5% ó 0,05), por tanto se concluye que la diferencia observada a favor de la gestión tecnológica en la fase después es significativa.

Esto se ilustra con el gráfico 15.

Gráfico 15: Cómo es el manejo del aspecto tecnológico



Fuente. SPSS

Factor Aspecto Exportaciones

Hipótesis estadística

Ho: El promedio de la gestión de exportaciones es igual antes y después

H1: El promedio de la gestión de exportaciones es mejor en la fase después

El cuadro 21 muestra los resultados de la prueba t de Student con soporte en el programa SPSS versión 20:

Cuadro N° 22: Prueba t de comparación medias relacionadas para el aspecto exportación

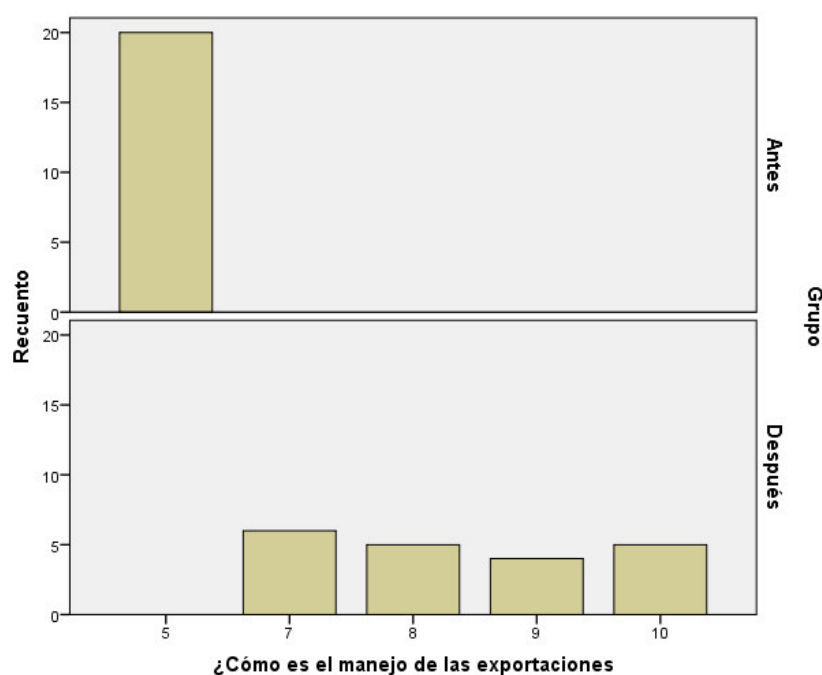
| Variable | Estadístico t | Grados libertad | Valor p |
|-------------------------------|---------------|-----------------|---------|
| Aspecto gestión exportaciones | -12.80 | 15 | 0,000 |

Fuente. **SPSS**

El valor p obtenido en esta prueba es de 0,000 y es mucho menor que el valor de la significancia teórica (5% ó 0,05), por tanto se concluye que la diferencia observada a favor de la gestión de exportaciones en la fase después es significativa.

Esto se ilustra con el gráfico 16.

Gráfico 16: Cómo es el manejo de las exportaciones



Fuente. **SPSS**

6.2. Gamarra: un Emporio Pasado de Moda en el Perú

A más de 40 años de su creación, Gamarra está lejos de ser el clúster de confecciones más importante de la región. A pesar de sus potencialidades, esta zona comercial sigue arrastrando barreras que impiden su despegue.

Existe una nueva generación de empresarios que son conscientes que el mercado no es el mismo que el de hace 40 años

Hace 40 años, la intersección de los jirones Gamarra e Hipólito Unanue, en el distrito de La Victoria, era un punto más en una zona abarrotada de pequeños restaurantes, bares, hostales y prostitución. Hoy, se ha convertido en una de las zonas más cotizadas de este emporio comercial de confecciones, con alquileres mensuales que superan los US\$10.000 por un local de 60 m². Los fundadores de Gamarra jamás imaginaron este crecimiento.

Pese a que no disponen de cifras oficiales, se estima que existen 170 galerías agrupadas en 20 manzanas que albergan 17.000 locales manejados por 10.000 empresarios que emplean a más de 50.000 trabajadores. Tiendas que reciben unos 60.000 visitantes al día.

“Si se techara, Gamarra sería el mall de confecciones de textiles más grande del planeta”, dice Luis Peroni, presidente del Comité de Confecciones de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI). Sin embargo, Gamarra está lejos de ser un moderno centro comercial pues a pesar de su potencial, arrastra problemas que hasta hoy no le impiden convertirse en el clúster de confecciones más importante de la región.

Para Gustavo Juárez, catedrático de la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, aunque se han producido mejoras, falta mucho

para que se consolide como un conglomerado de confecciones. “Como punto de venta le falta seguridad, limpieza y servicios adicionales como bancos, centros de entretenimiento y restaurantes”, dice. “Como centro de manufactura, muy pocas empresas tienen marcas propias y no todas son reconocidas. Se han dedicado a repetir o copiar productos y tienen poco poder de negociación”.

Muchas de las prendas de Gamarra son reetiquetadas en otros países. Peroni, de la SNI, concuerda: “Gamarra tiene tres problemas fundamentales: no logran homologar sus calidades y por ello no estandarizan sus producciones (...) y a pesar de que tienen un excelente diseño, porque son muy hábiles para copiar modas, al no estar estandarizados sus procesos productivos, pierden fuerza”.

Según Gladys Triveño, presidenta ejecutiva de la consultora Proexpansión, los problemas que de Gamarra están vinculados a una evolución muy desordenada y no planificada. “Nadie pensó que Gamarra crecería tanto. Ni el Estado, ni los municipios, ni los propios empresarios que lo fundaron”, dice.

No obstante, y pese a que todos los especialistas coinciden en que los empresarios de Gamarra tienen muchas debilidades de gestión, también comparten la idea de que enfrentan muchos obstáculos que no han sido resueltos por ninguna institución privada ni pública. Para Juan Infante, gerente general de la consultora Diempresa, Gamarra puede convertirse en el centro de confecciones de América del Sur, pero no tiene apoyo estatal ni presencia de la sociedad civil empresarial.

“¿Realmente les interesa convertir Gamarra en un polo confeccionista? Esa acción no se ha dado. Los empresarios de Gamarra siguen haciendo las cosas como pueden, de una manera extraordinariamente buena”, dice Infante. “La Asociación de Exportadores (ÁDEX) se acercó hace años a través de su comité Pymeadex, pero todo desde sus oficinas de la Av. Javier Prado. No hay un acercamiento y tampoco han

logrado establecer un canal realmente útil. Se está desperdiciando una potencia, años de experiencia empresarial y capital social en el tema de confecciones, proveedores, sabiduría en la confección, diseño, ubicación de insumos, talento especial para identificar mercadería proveniente de todas partes del mundo o una red de contactos en el ámbito de la importación”.

Línea a coser. Aunque a simple vista Gamarra está destinada a dar puntada sin hilo, varios de sus empresarios han sabido aprovechar las oportunidades que presenta el mercado.

“Muchos empresarios de Gamarra ubicaron mercados en los países vecinos. Venezuela fue el más importante, pero también Ecuador y Bolivia. No obstante, se produjo un fuerte golpe cuando el gobierno de Hugo Chávez puso trabas a la importación de ropa peruana a Venezuela”, dice Infante, de Diempresa.

Además, tal exportación no es del todo formal pues muchos de los clientes de los países vecinos venían a Lima a comprar la mercadería para llevársela ellos mismos.

Otra forma de exportación es a través de empresas que acopian o embalan las prendas y se encargaban del envío. A julio de este año, se exportó aproximadamente el 40% de la producción a Venezuela y Ecuador. Sin embargo, los envíos a Venezuela cayeron entre 15% y 20% por la devaluación del bolívar y las trabas mencionadas.

Aún así, la exportación no ha implicado un desarrollo de marca peruana. Muchas de las prendas son llevadas a los países de la región y re-etiquetadas. No obstante, para Peroni, de la SNI, esta experiencia ha dejado lecciones útiles. “Cuando exportaron a Venezuela a través de embaladoras, estas se convirtieron en el brazo articulador entre el mercado y la producción, los empresarios necesitan ser articulados con otros mercados y que les den estándares a cumplir. Solos no van a poder”.

La articulación se dificulta más porque los empresarios no están organizados. “En el caso de los gremios queda claro que hay mucha dispersión entre ellos, muchos gremios con pocos representados, hay poca afiliación, hay mucha desconfianza”, dice Gladys Triveño, de Proexpansión. “Muchos piensan que estos representantes buscan un beneficio propio y no velar por los intereses de los comerciantes y productores”.

Juan Infante, de Diempresa, coincide con ella: “en algún momento hubo una capacidad de articulación y negociación importante frente a los gobiernos. En los peores años de la época de Fujimori, trabajé junto a los empresarios de Gamarra y a través de paralizaciones totales logramos que nos hicieran caso, que se arreglen las pistas y que se reubique a los ambulantes”, dice. “Hoy esto se ha perdido. La capacidad de articulación del empresario para defender al chico ha quedado reducida a los esfuerzos de Diógenes Alva, presidente de la Coordinadora de Empresarios de Gamarra, para mínimamente mantener cierto orden a través de la Unión de Empresarios Textiles de Gamarra (UNETE)”.

A pesar de esta baja representatividad y adhesión gremial, las opciones de los empresarios gamarrinos para salir adelante son varias. “Al tener un centro de manufactura deben crear una propuesta de valor y de marca e identificar las competitivas” dice Gustavo Juárez, de la Universidad de Piura. “Es común escuchar a los empresarios hablar sobre la amenaza china, pero es un hecho que no podemos competir en precios. Deben desarrollar capacidades diferenciales. Gamarra es conocida por su flexibilidad en tiempo y tamaño”.

Asimismo, existe una nueva generación de empresarios y diseñadores que son conscientes que el mercado hoy no es el mismo que hace 40 años, cuando sus padres o abuelos se iniciaron en el negocio. “Hay jóvenes que están enfocados en profesionalizar el negocio de sus padres que, en algunos casos, han dado un paso al costado, dejando

que los hijos desarrollen marcas, introduzcan nuevos diseños, exporten, profesionalicen algunos puestos que antes ocupaban personas de confianza”, dice Triveño, de Proexpansión.

Existen ejemplos de empresarios nacidos en Gamarra y que han seguido este camino. El caso más claro es el de la familia Flores y su marca Topy Top. Hoy es una de las grandes exportadoras del país y ha forjado una marca y una cadena de tiendas (Topitop) de gran solidez que conquista países como Colombia y Venezuela.

Pero antes de mirar el mercado externo, los especialistas consideran que es necesario enfocarse en el mercado interno como punto de partida para crear una marca fuerte. Incluso, las tiendas por departamento se han convertido en una ventana importante, pues la mayoría ha decidido apostar por las confecciones peruanas. “Compramos mucha polería a proveedores grandes, medianos o chicos de Gamarra” dice Bernardo Fernández, gerente de negocios textiles de la cadena de tiendas por departamentos Ripley. “Nos gustaría trabajar con más proveedores, pero no todos cumplen con los requisitos y no por precios, sino por plazos de entrega, fundamentales en el mundo de la moda”.

Fernández afirma que en 1996 (año en que se inauguró la primera tienda en el Perú) Ripley empezó con tres marcas nacionales, que hoy suman 80 y que piensan llegar pronto a 100. “Hay empresas que partieron con marcas muy chiquitas y que hoy se venden también en nuestras tiendas en Chile”, dice. “Un caso especial es el de José Luis Salinas, dueño de la marca Emporium, amigo de la casa desde hace muchos años quien diseñaba y producía para nuestras marcas propias y le dimos la oportunidad de ingresar con su marca que se ha convertido en una de las más importantes de toda la cadena”.

Así, a pesar de que hay mucha tela por cortar para que Gamarra finalmente tenga una visión y estrategia sólida para convertirse en un

cluster de confecciones de alta calidad. Algunos ya han dado el primer paso, pero depende del resto seguir con esta nueva tendencia de moda en los negocios.

6.3. Propuesta del Trabajo de Investigación

El trabajo de investigación representado por el Modelo empresarial clústers, será abordada en tres aspectos: Para el sector empresas de confección textil, los resultados serán puestos a disposición de estas empresas para resolver su problemática de control. En la comunidad universitaria, servirá como una propuesta de agrupamiento empresarial ante una demanda nacional e internacional, dicho trabajo de investigación formara parte dentro del banco de tesis doctoral a ser consultada para resolver la problemática de empresas similares y finalmente para comunidad científica, aportara un nuevo modelo empresarial clústers enfocado desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo a las ciencias administrativas y donde será contrastado con otros trabajos similares.

6.3.1. Descripción del Sector Textil y Confecciones

El sector textil y confecciones, constituye uno de los sectores más importantes del país. Es el primer sector manufacturero exportador de productos con valor agregado y dentro del cual se tienen dos grandes grupos: las empresas exportadores de prendas de vestir, y un mercado interno bastante grande y con muchas perspectivas de progreso, en el cual se desarrolla el centro comercial Gamarra, considerado el clúster textil más grande de América Latina.

La configuración de la industria textil es la de una industria integrada y en consecuencia incluye, empresas proveedoras de materia prima,

empresas de distribución, entre otras. Esto ha generado que las mayores exportaciones de textiles provoquen un incremento en la demanda de trabajadores por parte de las empresas de Lima Metropolitana, Arequipa y Chincha principalmente. En la ciudad de Arequipa está localizada la empresa Franky y Ricky y en la ciudad de Chincha, las empresas Textil del Valle, Topy Top entre otras.

Las exportaciones del sector textil y confecciones en 2011 fueron USD 1,985 millones de dólares, monto muy cercano a los USD 2,025 millones exportados en 2008, lo que pone en evidencia su pronta recuperación. En ese sentido, el futuro de las exportaciones es muy alentador, gracias a los beneficios otorgados a través de los tratados de libre comercio (teniendo en cuenta que se debe ponderar este escenario, por el efecto negativo que produce en la producción nacional de algodón) y a los nuevos mercados tales como son Venezuela y Brasil. (Ministerio de la Producción - Viceministerio de MYPE e Industria. Foro textil 2012. Gladys Treviño Ministra de la Producción.):

En el mercado interno, la demanda de prendas de vestir está creciendo (con algunos imponderables como el factor clima que hace que las estaciones no estén bien definidas y eso genera que los programas de producción e inventarios se alteren).

6.3.1.1. Materias Primas

Menciona que las fibras utilizadas como materia prima para este sector, pueden clasificarse por su origen en fibras naturales, artificiales y sintéticas. Entre las fibras naturales, más importantes tenemos el algodón, el lino y la seda. En el caso de las fibras artificiales, el rayón acetato, y en el caso de las fibras sintéticas, el nailon y el elastano o spandex.

a) Aspectos Generales del Algodón

Entre las principales variedades de algodón tenemos el Tangüis, desarrollado genéticamente en el Perú, de fibra larga y sedosa y el algodón Pima, el de mayor importancia para desarrollar telas con alto valor agregado. La siembra de esta materia prima en el Perú, se realiza entre setiembre y octubre en la costa, y su cosecha es entre mayo y junio de cada año. (**Leindinger, Otto.** (1997) Procesos Industriales. Lima, Pag. : 211).

El proceso de obtención de algodón, empieza con el cultivo de la semilla y recojo (proceso denominado apañado), continúa con el proceso de clasificado de acuerdo a la longitud y tamaño de sus fibras. Posterior a ello, se realiza el proceso de desmotado para separar las impurezas (ya que el algodón tal como viene del campo trae consigo restos de hojas, de insectos o del mismo fruto, sino ha sido apañado con cuidado) y arrancar las fibras de las pepitas, las que son enviadas por separado al proceso de extracción de su propio aceite. El algodón desmotado es enviado a procesarse en grandes prensas hidráulicas, adonde se reduce aproximadamente un tercio de su volumen, se enfardela y se colocan zunchos, que aprisionan cada “paca” (tipo de unidad de venta de algodón), para su transporte a las fábricas de hilados o para su exportación.

Esta materia prima, es producida en más de 50 países del mundo, en un promedio de 20 a 24 millones de toneladas métricas al año. Los mayores productores de algodón del año 2012 con un total de 72%, son: China, India, Estados Unidos de América y Pakistán. El 28% restante es cubierto por Brasil, Australia, Uzbekistán. El Perú ocupa el lugar 29 del ranking con una producción de 43 600 toneladas métricas al año (0.2% de la producción mundial). Asimismo, China, India y Pakistán, también son los mayores consumidores de algodón, contando con un 60% del consumo mundial.

b) Importancia del Algodón

Uno de los factores más importantes de su estudio, es que el algodón representa un componente importante para la determinación del costo de venta unitario de los productos y su posterior precio de venta. (Falcone Enrique. (2010) “Análisis de la Producción Algodonera”. Mundo Textil. Lima, número 106, pp. 37–41), por lo que: “pese a tener problemas estructurales en la producción nacional de algodón: informalidad en el campo, pequeña propiedad agrícola, falta de una ley de aguas para hacerla rentable frente a cultivos como el arroz en el norte, el deterioro de la calidad de nuestros algodones por falta de desarrollo genético, etc., es necesario que se ejecute el plan de compensaciones al agricultor ofrecido por el gobierno, ante la eliminación de los aranceles al algodón proveniente de EEUU”. Asimismo, hizo hincapié en la importancia de incrementar recursos para desarrollar programas de investigación que nos ayude a mejorar y tecnificar los procedimientos de cultivo de algodón peruano”.

Esta problemática se actualiza cuando se afirma que “la producción nacional de algodón está siendo afectada por la baja del dólar y el TLC con Estados Unidos”. Cárdenas, Hugo. (2012) “La baja del dólar y TLC afecta producción de algodón”. La República. Economía. Lima 27 de Setiembre.

c) Precio del Algodón

La evolución del precio internacional del algodón (El precio internacional del algodón, se mide a través del Índice A del Cotlook, que es un indicador internacionalmente aceptado del precio promedio del algodón de todos los orígenes), ha presentado muchas fluctuaciones. A mediados del año 2005 hasta mediados del año 2007 tuvo una tendencia a la baja, debido a la menor demanda mundial por este producto. Sin embargo, a partir de inicios del año 2008, el precio empezó a elevarse, llegando a alcanzar en el mes de marzo de aquel año los 80.18 centavos de USD por libra. Este aumento en la cotización del algodón se debió a la mayor demanda de las principales economías como Estados Unidos y China. A

diciembre del año 2009, el precio del algodón fue de 76.78 centavos de USD por libra. Sin embargo a setiembre del año 2010, se puede observar un precio de 104.73 centavos de USD por libra, mayor en 63.46% al observado en el mismo periodo del año anterior. Esta tendencia ascendente, tuvo su pico más alto en Abril 2011, cuando sobrepasó los 200 centavos USD por libra.

Esto último debido principalmente a la especulación de los productores chinos con respecto a la producción de esta materia prima. Luego de este pico, el precio del algodón empezó a bajar hasta ubicarse en los 100 USD libra. A la fecha (Octubre 2012), el precio internacional de algodón es de 72 centavos USD por libra (La Agencia de Noticias Bloomberg News).

Es importante entonces, conocer continuamente, la evolución del precio internacional del algodón, ya que sus fuertes fluctuaciones, perjudican tanto a la industria de confecciones (cuando el precio esta alto), como a los productores nacionales (cuando el precio está muy bajo).

6.3.1.2. Propuesta del Modelo Empresarial de Clúster en Negocios Internacionales para el desarrollo del Sector Exportador MYPES de Confecciones Textiles de Gamarra.

Como resultado del examen exhaustivo de las encuestas realizadas a los empresarios de las Micro y Pequeña Empresa del Conglomerado de Gamarra, se propone el Modelo de Clústers en Negocios Internacionales para el desarrollo del Sector Exportador (Figura N° 06), el mismo que tiene en cuenta los procesos básicos: desde el acabado textil, confección y acabado de la prenda para ser vendido a los clientes, estas son labores propias que desarrollan las MYPES.

Mediante el clúster conformado por diez empresas que se unen para contratar un experto en marketing y determinan un representante del Clúster como gerente general, es decir cada empresa se desarrolla de manera independiente y con el ánimo de exportar se unen y conforman una empresa que es el Clúster donde depositan su experiencia para lograr realizar mayores ventas.

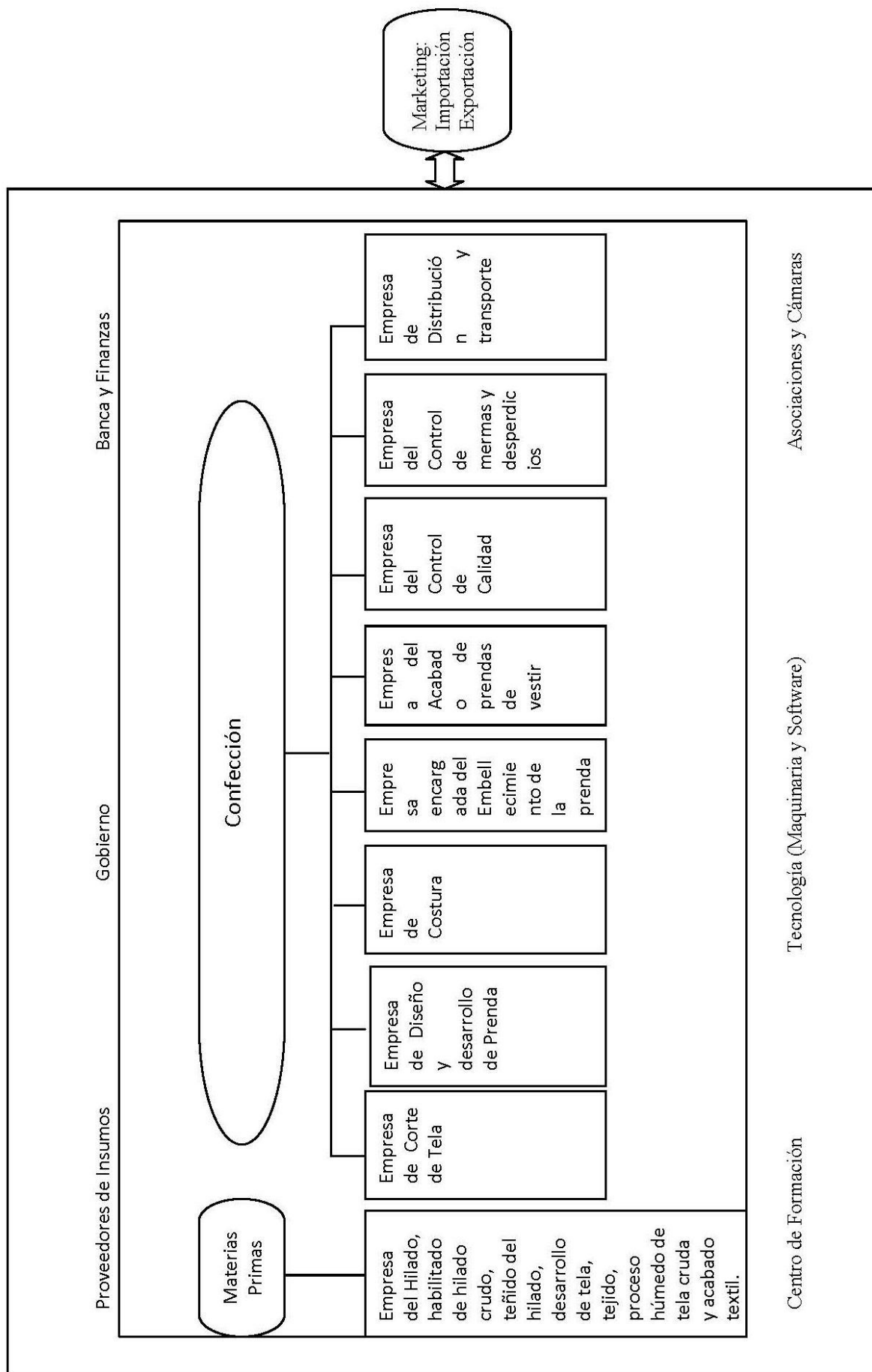


Figura N° 08: Modelo Empresarial Clústers en Negocios Internacionales del sector exportador MYPES de Confecciones Textiles de Gamarra.

Fuente: Elaboración propia

En este sentido las MYPES peruanas del sector de confecciones para la exportación asociadas como un Clúster de MYPES pueden encontrar una alternativa de hacer frente a la globalización y competitividad, contribuyendo así a su desarrollo y crecimiento, debido al gran impacto social en la generación de nuevos puestos de trabajo.

6.3.1.2.1. Procesos

En primer lugar, se muestra la estructura del sector agro-textil-confecciones, que se desarrolla desde el cultivo de algodón, hasta la comercialización de la prenda, ya sea en el mercado interno o en el mercado de exportación.

A continuación, se describen los procesos correspondientes a la producción de prendas de tejido de punto, Los mismos que serán desarrollados por diferentes MYPES. Esta descripción se realiza en dos etapas:

- La primera etapa tiene como objetivo producir la tela acabada, y se desarrolla desde el proceso de cardado de hilado (proceso realizado a todo tipo de hilado, y que consiste en la eliminación de las impurezas presentes), hasta el proceso de acabado textil. Algunas MYPES empiezan a realizar actividades desde la compra de hilos, la finalidad es efectuar actividades así que las decisiones del Gerente del Clúster deben ser muy acertadas.
- La segunda etapa tiene como objetivo producir la prenda acabada, y se desarrolla desde el proceso de corte, hasta el proceso de acabado de prenda, se observa la producción de tela acabada y prenda terminada respectivamente. Se incluye además la descripción del proceso de control de mermas y desperdicios, por su importancia en el costo unitario operacional.

6.3.1.2.1.1. MYPES que conforman el Clúster

Entonces se irá enumerando las diez (10) MYPES encargadas de los procesos de producción:

PRIMER Micro o Pequeña empresa encargada de: hilado, habilitado de hilado crudo, teñido de hilado, desarrollo de tela, tejido, proceso húmedo de tela cruda y acabado textil:

a) Hilado

Proceso mediante el cual, la mecha de hilo se reduce a un grado de finura adecuado, dándole la tensión y la torsión necesarias para una resistencia y finura, acorde a lo especificado, en la ficha técnica de hilado.

b) Habilitado de Hilado Crudo

Proceso mediante el cual los hilados son enviados directamente al proceso de *enconado* (en el cual son enrollados en conos de cartón, cuya cantidad se especifica en la ficha técnica de tejido), para su posterior tejido.

c) Teñido de Hilado

Proceso mediante el cual, el hilado es teñido de acuerdo a los requerimientos del cliente, establecidos en la ficha técnica. Este hilado teñido, se envía al proceso de *enconado* para su posterior tejido.

d) Desarrollo de Tela

Proceso mediante el cual se definen las telas a desarrollar, describiendo sus características en una ficha técnica. Estas telas a desarrollar, deben generar una ganancia económica para la empresa.

e) Tejido

Proceso mediante el cual, se transforma el hilado crudo o previamente teñido en tela acabada, y lista para su proceso de corte. Hay dos tipos de tejidos:

- tejido circular (utilizado principalmente para las telas principales o que van “en el cuerpo de la prenda”),
- y tejido rectilíneo (utilizado principalmente para producir las telas complementarias, como son los cuellos, los puños y las pecheras de las prendas).

f) Teñido o Proceso Húmedo de Tela Cruda

Proceso mediante el cual, la tela cruda adquiere el color especificado en su ficha técnica. Existen telas crudas producidas con hilado teñido (los llamados listados), que dependiendo de su ruta de teñido, pueden pasar por un proceso húmedo, o ir directamente al Proceso de Acabado Textil. Sin

embargo, desde el punto de vista de la programación de la producción, debe indicarse este proceso para cualquiera de los casos descritos.

g) Acabado Textil

Proceso mediante el cual, se proporciona a la tela teñida, los componentes químicos descritos, en las especificaciones técnicas finales requeridas por el cliente. Este Proceso tiene como objetivo asegurar la fijación de los tintes de la tela y lograr llegar a los encogimientos requeridos por el cliente y que están especificados en la ficha técnica.

SEGUNDA Micro o Pequeña empresa encargada del Corte de la tela:

h) Corte

El Proceso de Corte, transforma tela acabada en piezas componentes de una prenda, en conformidad con las especificaciones técnicas enviadas por el área de Desarrollo de Producto. Este proceso, tiene cuatro subprocesos: Reposo de la Tela, Tendido de la Tela, Corte y Habilitado de los componentes para su posterior costura.

TERCERA Micro o Pequeña empresa encargada del Diseño y Desarrollo de la prenda:

i) Diseño y Desarrollo de Prenda

El Proceso de Diseño y Desarrollo de Prenda, se encarga de transformar los requisitos del cliente en especificaciones técnicas, que serán utilizadas posteriormente en los diferentes procesos de confección. Los resultados de este proceso, podrían incluir en algún caso, no aceptar la realización de un nuevo producto.

Este proceso es clave dentro de la cadena de valor, porque de la eficiencia por determinar las especificaciones técnicas, depende la productividad del proceso de **confección**.

Es importante tener presente que la ejecución de las actividades referidas a este proceso, necesitan las capacidades de las tecnologías que soportan

cada subproceso, que por lo general no son capacidades “asignadas” al proceso de Diseño y Desarrollo de Prenda; lo que puede resultar en un conflicto de necesidades con el proceso de confección de prendas ya aprobadas. En consecuencia, se requiere sostener y fortalecer este proceso.

CUARTA Micro o Pequeña empresa encargada de la Costura de la tela

j) Costura

En primer lugar, es importante mencionar que mientras no ocurra un salto tecnológico lo suficientemente importante para reducir el número de operaciones en el proceso de costura de prendas de vestir, la industria de confecciones seguirá siendo una gran demandante de mano de obra directa. Asimismo, y por la misma razón, se hace necesario trabajar incansablemente en los métodos de trabajo para poder responder rápidamente a las nuevas exigencias del cliente. Estas exigencias, involucran la reducción de hasta tres veces en los tiempos de entrega, y el aumento exponencial de la mezcla de productos requerida (es decir, mayor cantidad de estilos y menor cantidad por estilo).

El Proceso de Costura, transforma tela cortada en prendas, las cuales tendrán que pasar por el proceso de embellecimiento (lavado, bordado, estampado, etc.), antes del control de calidad final y posteriores procesos finales.

QUINTA Micro o Pequeña empresa encargada del embellecimiento de las prendas.

k) Embellecimiento

Son los procesos encargados de ofrecer una diferenciación en las prendas, de acuerdo a criterios de mercado, tendencias o Moda. Entre los principales, tenemos:

- **Lavandería**

Este proceso busca obtener ciertas características en la prenda (que no se pueden obtener antes de ser confeccionadas), según el requerimiento del

cliente. Ejemplos: Fijar mejor el teñido, no dañar ciertas aplicaciones en las prendas, etc.

- **Estampado**

Proceso mediante el cual se impregna un diseño, previamente desarrollado y grabado, utilizando tintas. Estas tintas se clasifican en tintas “base al agua” y tintas “base plastisol”.

El Proceso de Estampado, tiene tres subprocesos: Preparación de Guías, Revelado e Impresión.

- **Bordado**

Proceso mediante el cual se coloca en la prenda un diseño previamente grabado, y a diferencia del estampado, la fijación se realiza mediante puntadas de hilado, y la mínima cantidad a bordar puede ser una unidad.

SEXTA Micro o Pequeña empresa encargada del acabado de las prendas.

I) Acabados de Prenda

Este proceso transforma una prenda inspeccionada y embolsada (con etiquetas de precio, etiquetas de contenido, etc.), en prendas colocadas dentro de cajas estándares -en composición y tamaño, para su posterior envío al Almacén de Productos Terminados.

Este proceso, también se encarga de resguardar los productos empacados hasta su posterior embarque, el cual debe de cumplir con todas las normativas de seguridad. Unas de las principales medidas de seguridad es tener cámaras de vigilancia y, restringir el acceso solo a personal autorizado.

SETIMA Micro o Pequeña empresa encargada del Control de calidad:

m) Control de Calidad del Tejido

Analiza y verifica la densidad, revirado, estabilidad dimensional, tono, etc.

n) CONTROL DE CALIDAD DE COSTURA

Consiste en el control de las puntadas, colocación de avíos, concordancia con las medidas del modelo, y adecuado uso de plantilla de ubicación.

OCTAVA Micro o Pequeña empresa encargada del Control de Mermas y Desperdicios:

I) Control de Mermas y desperdicios

Proceso mediante el cual, analizamos las mermas y desperdicios generados de la elaboración de los productos, con el objetivo de realizar un correcto y eficiente balance de línea, con los más altos niveles de productividad.

NOVENA Micro o Pequeña empresa responsable del Tiempos de Entrega de los Pedidos

Uno de los aspectos más importantes de competitividad para las empresas de la industria textil y confecciones (principalmente las del sector exportador), es la capacidad de atender los diferentes tipos de pedidos, cuyos tiempos de entrega son cada vez más reducidos.

En la Cuadro N° se muestran los tiempos de entrega (lead times en sus siglas en inglés), de los principales conceptos desarrollados en este tipo de empresa.

Cuadro N° 23 Tiempo de respuesta de los principales conceptos desarrollados

| Concepto | Tiempo de Entrega (días) |
|--|--------------------------|
| Desarrollo de Tela | 1 |
| Prototipos | 5 |
| Muestra de Ventas | 15 |
| Entrega de Lab Dip (Muestra de Color Aprobada) | 10 |
| Cotizaciones | 1 |
| Producción Aprobada | 30 |

Fuente: Elaboración propia

DECIMA Micro o Pequeña empresa

La empresa MYPE, que tiene por finalidad buscar clientes en el mercado extranjero, dicha empresa conoce la realidad de las confecciones textiles en el Perú, Latinoamérica, los Estados Unidos de América y en Europa etc.

Dentro de los temas que conoce la empresa son:

m) Exportaciones Totales

El promedio de ventas en el mercado interno es de USD 1400 millones, y el comercio relacionado, se concentra principalmente en el centro empresarial Gamarra, ubicado en el distrito de la Victoria en Lima. En adición a lo anterior, (“Se Incrementan las Ventas del Emporio Gamarra”. *Gamarra Modas* 2012 Lima, número 67, pp. 8). se habla de un incremento de 35% de las ventas en los últimos 5 meses, durante la temporada otoño-invierno 2012.

Con estos datos, se puede decir que las ventas de productos del sector textil y confecciones en el mercado interno, poseen una tendencia positiva. Sin embargo, se debe tener presente las reglas de juego que vienen desde el año 1991, que según informa el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2004: 23), “determinaron la reducción de la masa monetaria y de las divisas, mediante la elevación de los tipos de interés y encaje (con lo cual resultó extremadamente costosa la obtención de préstamos y créditos para renovar y capitalizar las industrias) y la disminución de la protección arancelaria”.

Cabe destacar el modelo de negocio de la empresa Topy Top SA, que es una de las pocas empresas textiles exportadoras de prendas de vestir, que ha incluido dentro de su estrategia corporativa, la venta de sus productos en el mercado interno. Topy Top, realiza la comercialización de sus productos

en el mercado interno, a través de una cadena de tiendas con el mismo nombre de la fábrica, facilitando de esa manera, su proceso de mercadeo.

n)Exportaciones

Exportaciones Totales por Sector Económico

En los últimos años, el escenario económico y comercial, tanto en el ámbito nacional como internacional, ha mostrado cambios significativos para el sector exportador peruano. Solo en los últimos cinco años, el valor de las exportaciones totales fueron más que el doble, alcanzando los USD 45,726 millones en el 2011. El número de empresas exportadoras pasó de 6,000 a más de 7,500 unidades, mientras que las regiones participaron con más del 68% del total exportado por el Perú, una clara muestra de la descentralización de la actividad exportadora.

Esta cifra de USD 45,726 millones de exportaciones peruanas en el año 2011 (cifras definitivas y oficiales), significó un nuevo récord y un incremento de 28% con relación al 2010, anunció el ministro de Comercio Exterior y Turismo, José Luis Silva, quien precisó que las exportaciones tradicionales representaron USD 35,568 millones, con un incremento de 27%, mientras que las exportaciones no tradicionales llegaron a USD 10,158 millones y tuvieron un crecimiento de 32%.

La exportación per cápita en el Perú ascendió a USD 1,534, superando así en 27% los USD 1,206 registrados en el 2010. Asimismo, se registraron 4,493 partidas de exportación, lo que significó un aumento de 51 productos con relación al 2010.

Exportaciones de la Industria Textil

Los productos del sector exportador de la industria textil y confecciones, se clasifican, de acuerdo al arancel de aduanas, de la siguiente manera:

- Prendas de Vestir, tanto en tejido de punto como en tejido plano (Camisetas o T-shirt, Polo camisero o Polo shirt, etc.).

- Confecciones de artículos textiles exceptuando prendas de vestir (mantas, ropas de cama, cortinas, etc.).
- Fibras, hilados y telas o textiles básicos.

Es importante mencionar que, Internacionalmente las partidas arancelarias estas armonizadas a 6 dígitos (conforme el sistema armonizado de designación y clasificación de mercancías). En el caso del Perú, el código se compone de 10 dígitos; por lo que para el análisis de los principales productos exportados del sector textil confecciones se tomará el código de 10 dígitos.

FALAT código de 10 dígitos.

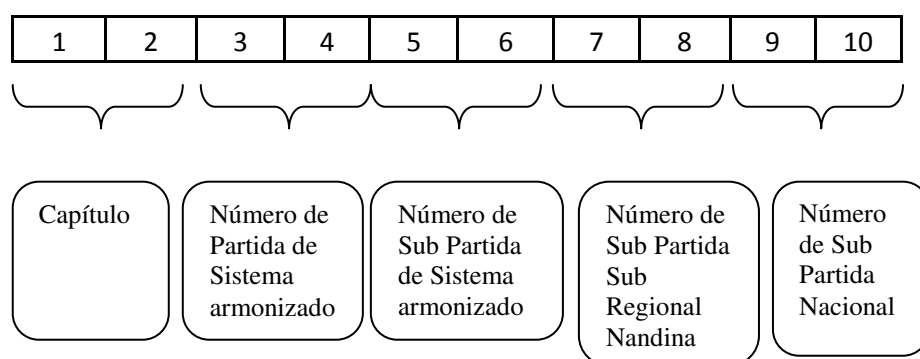


Gráfico 17: Estructura de una Partida Arancelaria en el Perú.
Fuente: Promperú

Los principales mercados de exportación del sector textil y confecciones en el rango de Enero – Julio del 2012, en el cual se puede apreciar un nuevo e importante actor: Venezuela, que tiene el mismo porcentaje de Estados Unidos, que en años anteriores lideraba ampliamente los mercados de exportación para los productos textiles del Perú.

Las exportaciones del sector textil y confecciones, en el cual se puede apreciar una recuperación en los últimos años, aproximándose a los niveles

de exportación de años posteriores a la crisis financiera internacional (2008), en Pantalón largo, pantalón con peto, pantalón corto (calzón) y shorts (excepto los de baño), para mujeres o niñas, excepto los de punto.

6.3.1.2.2. Análisis y efectos: del Gobierno, Proveedores de insumos, la banca y finanzas, Centro de Formación y Tecnología, Asociaciones y Cámaras

El Gobierno no les da facilidades para formalizar su negocio. Los comerciantes no están de acuerdo con los pasos a seguir para formalizar su negocio ya que es una pérdida de tiempo y les parece muy alto el precio, esto genera que muchos no tengan sus locales en regla, ya que hay una excesiva burocracia; tampoco están de acuerdo con las tasas de interés tanto de los bancos como de la SUNAT.

El gobierno tiene la oportunidad de Apoyar a las MYPES mediante: Ministerio de Producción, Ministerio de Comercio Exterior, Ministerio de Agricultura. Así como debe existir un mayor protagonismo por parte de: la Municipalidad de la Victoria, ADEX y PROMPEX

Los bancos deberán dar más facilidades para obtención de préstamos a los comerciantes, a largo plazo para que estos a su vez puedan crecer como empresarios y formalizar su negocio.

La falta de apoyo del gobierno hacia los micro y pequeños empresarios genere una falta de motivación a estas junto con una falta de competitividad.

En estos tiempos si no es por necesidad nadie quiere arriesgarse a emprender una MYPE; los quiebres constantes por la falta de capacitación o diversos factores les crean una inseguridad al momento de decidirse por formar un negocio.

El gobierno por su parte debe de apoyar con las respectivas capacitaciones y crear proyectos que promuevan la competitividad entre pequeños y micro empresarios.

Es importante la participación también de la Cámara de Comercio y diseñadora de moda peruana.

Asimismo deben ser predominantes los centros de formación que apoyan a las MYPES capacitándolas como: las UNI, SENATI y ONG internacionales, por lo cual el hilo conductor es la rapidez del cambio tecnológico y la consolidación de la globalización como el campo de batalla de la competencia económica entre las naciones. Y en el centro mismo de los cambios, las MYPES.

CONCLUSIONES

1. Después de haber analizado el marco teórico de investigación y modelo he llegado a la conclusión que el modelo resuelve la situación de Gamarra, que genera mayor competitividad para la exportación.
2. La gestión administrativa representa la alternativa de generación de empleo directo a las personas que laboran en la empresa, al contar con poco personal que laboran en las empresas, así las políticas referentes a la administración de personal son específicas para este tipo de empresa e influye significativamente en los negocios internacionales del sector exportador de confecciones textiles.
En los últimos nueve años el sector textil y de confecciones ha tomado mucha importancia, por el impacto que ha tenido el incremento del PBI, así como en la generación de valor agregado a lo largo de la cadena agroindustrial del algodón.
3. La gestión comercial es ideal en las MYPES asociadas que, forman agrupamientos empresariales, trabajando organizadamente como factor de competitividad y dinamización industrial influyendo significativamente en los negocios internacionales.
4. La competitividad empresarial de los clúster, está integrada por la asociación de pequeñas empresas en Gamarra, que brindan al confeccionista una serie de beneficios como: reducción de costos, acceso al financiamiento, negociación con proveedores y clientes, compartir riesgos, entre otros beneficios, lo cual, le permite atender a tiempo pedidos esporádicos. Pero, no solo es importante la articulación entre empresas, sino, que haya también articulaciones entre asociaciones, lo que no se ha dado por la ausencia de confianza entre los diferentes gremios.

5. Las Empresas participantes en el modelo empresarial clúster acumulan experiencia, conocimiento, para el gran desafío que significa la oportunidad de negocios y de exportación y el diseño de nuevos productos y servicios que ofertar en el futuro.

RECOMENDACIONES

1. Para impulsar el sector de confecciones textiles, se debe capacitar y asociar a las MYPES con miras a buscar una real participación de todos los agentes económicos. De esta manera, se estaría aprovechado un recurso que como materia prima y mano de obra son competitivos, no solo a nivel local, nacional sino también mundial.
2. Tener en cuenta las especificaciones financieras respecto a precios versus costos, es decir se deberá realizar un monitoreo constante teniendo en cuenta las variaciones de mercado en cuanto a índices de precios de la competencia como a los indicadores financieros de inflación, devaluación y precios de mercado.
3. El comercio de bienes entre Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela está totalmente liberado, lo cual significa que las mercaderías originarias de estos países tienen aranceles al territorio de cada uno de ellos. Los cuatro países tienen, por lo tanto una zona de libre comercio. Las acciones de los países andinos están dirigidas a administrar y perfeccionar este mercado ampliado y lograr su buen funcionamiento. A este objetivo responden las normas de origen, los reglamentos técnicos y los medios para prevenir y corregir las prácticas que puedan distorsionar la libre competencia.

La desventaja de las MYPES peruanas, es que carecen de una adecuada infraestructura, tecnología y cultura organizacional orientada a la gestión relacional con los clientes por lo que se considera conveniente la formación de clúster que les permita consolidar como un bloque competitivo en el mercado internacional.
4. La organización debe perseguir la adecuación a los cambios, bien sea en la producción de acuerdo a lo que requiere el mercado, disminuyendo la probabilidad de error y por consiguiente competitividad

ante un mercado que cada día se torna más exigente, por lo que en ocasiones se debe tomar nuevos enfoques, participando como clúster asociadamente, en el mercado, donde la esencia cuantitativa suele ser pieza vital del proceso.

5. Las estrategias de entrar en un mercado competitivo son: la de evaluar la demanda internacional, centrarse en pedidos de menor volumen, mayor complejidad y menor tiempo de entrega. Aprovechar que el Perú esta posicionado en segmentos específicos de mercado textil, en la cual la competencia China no es significativa.

Pero se debe considerar la entrada fuerte de China al mercado del sector de confecciones en condiciones preferenciales, en este sentido la industria de América Latina debe prepararse adecuadamente, considerando que las preferencias arancelarias para los países tercer mundistas acabarán y serán los países mejor preparados y mas fuertes los que acaparán la mayor parte del mercado, por esa falta de competitividad de los países latinos en sus mejores organizaciones. Previniendo esta amenaza se deben implementar mejoras de manera rápida, aprovechando la buena imagen que se tiene de las empresas peruanas y los contactos internacionales que se han logrado a través de misiones comerciales y ferias nacionales e internacionales.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Andrés Zavala, Abel**, (1999): Proyecto de Investigación Científica – Editorial San Marcos., Lima, primera edición.
2. **Alan Farlie**. (2003). Las PYMES Industriales Exportadoras del Perú. JASA Industrial. Gráficas S.A.C..
3. **Alvaro Higuera**s (1998). Técnicas textiles, Textiles Prehispánicos
4. **Ataca Quintana, Jorge Barros Yáñez y Alexis Flores Basaldúa, Vidal** (2005). *La inversión en las ecofinanzas – UPC*.
5. **Barrantes Bravo, Christian**. (2006). Tradición Textil y Competitividad Internacional. Perú: Editorial de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.
6. **Cárdenas, Hugo**. (2012) “La baja del dólar y TLC afecta producción de algodón”. La República. Economía. Lima 27 de Setiembre. Consulta en: <http://www.la-republica.pe/25-07-2012/la-baja-del-dólar-y-TLC-afecta-producción-de-algodón>.
7. **Cavani Grau Carlos**, (2012) “Propuesta de un modelo de ciudad productiva enlazada al mercado global para el desarrollo del conglomerado textil de Gamarra” – Universidad Ricardo Palma.
8. **Castillo Torres Marco.**, Evolución, perspectivas y diseño de políticas sobre la banca de desarrollo en el Perú – Naciones Unidas.
9. **Chapi Choque Pedro**, (2003) Revista “El Contador Público” del CCPL, Marzo 2003, Nº 441, Página 11
10. **Confiep-Cede**. (2006). Industria textil y de confecciones del Perú, Proyecto de Cooperación Empresarial, Hispano-peruano. Lima.
11. **Córdova, M** (2002).. Estadística Inferencial. Lima: Moshera SRL.
12. **Diario El Comercio** (2003, 2004, 2005 y 2006). Sección Finanzas, Lima - Perú,
13. **Emilio Gutiérrez Ibaceta Héctor Alfonso Lockuán Silva, Luis Alberto Ura Enríquez** (2003) “Las alianzas estratégicas como ventaja competitiva (*PYMES: sector confecciones*)” - UPC.
14. **El Peruano** (2001). *Hilos Milenarios, El mensaje del tradicional arte textil peruano*.

15. **Falconi Rodolfo.(1989).** *Circuitos Productivos: La pequeña producción en Villa Salvador.* Lima Fundación Friedrich Ebert.
16. **Falcone, Enrique.** (2010) “Análisis de la Producción Algodonera”. *Mundo Textil.* Lima, número 106, pp. 37–41.
17. **Flores Concha Gladys,** (2010) “Financiamiento bancario y no bancario para pequeñas empresas textiles de Lima Metropolitana del 2001 al 2006” – Universidad Nacional Federico Villarreal.
18. **Francisco Medina Martínez,** (1990). *La Industria Textil en el Cuzco 1928-1980.*
19. **Gabriel, Barocio Contreras** (2005) *Clúster como ventaja competitiva en la industria turística”- Universidad de las Américas Puebla.*
20. **Gabriela, Rico Flores** (2008). *Modelo de clúster para la medicina genómica en México.* Instituto Politécnico Nacional.
21. **Gamarra Modas** (2012) “Se Incrementan las Ventas del Emporio Gamarra”. Lima, número 67, pp. 8
22. **García Uribe, Abel Montalvo Herrera, Rossana** (2004). *Análisis de los efectos de la globalización en la gestión de los recursos humanos en el Perú - UPC*
23. **García Vega,** Emilio Humberto (2011). *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad: Revista Journal.*
24. **Guillén Mariano, Ortiz José, Cock Juan Pablo y Trujillo Franklin** (2004). *Planeamiento estratégico del sector textil exportador del Perú.* CENTRUM PUCP
25. **Ices Aduanas,** (2003), *Guía de Exportación para PYMES & Jóvenes Emprendedores,* Edición Latinoamericana.
26. **INEI.** (2004)..*Dinámica del desempleo, evolución del empleo en las PYMES, determinación del ingreso de los jóvenes, impacto en los servicios públicos de salud, productividad y dinámica ocupacional.* Lima.
27. **Inés Chang Ramos** (2005). *El sector confecciones en la ciudad de Piura: diagnóstico competitivo, problemática actual y perspectivas a futuro.* Universidad de Piura.

28. **Jimenez, M.** (2012). Modelo de competitividad empresarial. Revista Umbral Científico N° 009. Bogotá. Consultado en: <http://redalyc.uaemex.mx>.
29. **Mejía Pérez, Carlos Arturo Saldías Becerra y Carlos Miguel** (2004). *“Proyecto de factibilidad para la instalación de una desmotadora de algodón tangüis en el departamento de Ica”* - UPC.
30. **Moisés K. Rojas Ramos** (2012). La experiencia de compra en Gamarra. UNMSM y Municipalidad de la Victoria.
31. **Michael Porter** (1990). La ventaja competitiva de las Naciones”
32. **Nelly Isa Fernando Romani y Julio Romani** (2003). *Fondos de inversión como alternativa de financiamiento para la Mediana Empresa. UPC*
33. **Leindinger, Otto.** (1997) Procesos Industriales. Lima. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
34. **Leone Antonio.** Coordinador de PYMES y Competitividad – CONCYTEC.
35. **Levano de Rossi, Cecilia.** (2005). Estadística de la Micro y Pequeña Empresa. Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. Perú
36. **Luis H Perego** (2003). “Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales Un Modelo Integrado y Replicable de Clusters Productivos” Universidad Nacional de La Plata, Argentina.
37. **Olga Stephannia, Saman Jiménez y Diana Carolina Salamanca Villamarin** (2012). Recomendaciones para la Integración de la Industria Textil en la conformación del CLUSTER. Universidad del Rosario. Colombia.
38. **Örjan sölvell.** (2009) Clúster equilibrando fuerzas evolutivas y constructivas.
39. **Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld y Marc J. Melitz** (2012) “Economía Internacional”- Mexico: PEARSON
40. **Peirano M. Jorge.** (1986). Pequeña Industria Reactivación y Desarrollo Industrial. Lima, Fundación Friedrich Ebert.
41. **Ponce, Ramón.** (1994). Gamarra: formación, estructura y perspectivas, Lima. Fundación Friederich Ebert,
42. Política de Asociatividad en Colombia del Ministerio de Comercio, Industria y turismo Foro de la 52.Microempresa, BID. Río de Janeiro, Septiembre, 2002.

43. **Ramón Mujica** (2005). Arte e Iconografía del Perú, Hueso Húmero 46
44. **Rolando Arellano C. y David Burgos A.** (2004). Ciudad de los Reyes de los Chávez y Los Quispe. Lima. Editado por EPENSA.
45. **Rosales D. Román.** (1999.) La Asociatividad como Estrategia para el Fortalecimiento de las PYMES. Avance Económico. Lima Pg. 97-113.
46. **Rosenberg Jerry M.** Diccionario de Administración y Finanzas – Océano / Centrum, edición origina.
47. **Rutters Leo** (2003). *Como exportar e importar en el Perú. Edit.Business.*
48. **Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX).** (Octubre 1997). ¿Produciremos lo suficiente para cubrir una demanda internacional insatisfecha?, Lima. en la Revista Negocios Internacionales.
49. **Sociedad de Comercio Exterior del Perú** (2005). Pequeñas y Medianas empresas: como aprovechar su potencial productivo. En Semanario Comercial COMES.N8 168.
50. **Sociedad Nacional de Industrias** (2002 al 2006). Boletines.
51. **Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.** (2002 al 2006). Nota Tributaria.
52. **Teresa Juana Miranda Herrera** (2007). Desarrollo de las MYPES en el mercado exportador sector confecciones. UNMSM
53. **Theodonio Dos Santos,** Teoría de la Dependencia: Balance y Perspectivas” Editora Plaza & Janes.
54. **Tinoco, O.** (2004). *Aplicaciones Estadísticas con SPSS. Lima: Gutemberg.*
55. **Tripla, M.F.** (2004). Estadística . México: Pearson Educación.
56. **Universidad del Pacifico.** (2000). Revista Punto de Equilibrio. Varios números.
57. **Villarán Fernando** (1999). Las PYMES en la estructura Industrial Peruana. Lima. SA.P. 12.

Otras Fuentes de Información:

- 58. Página Web de ADEX
- 59. Página Web de SIN
- 60. Página Web de PROMPEX
- 61. Página Web Ministerio de Trabajo
- 62. BCR. Nota semanal. Varios Números.
- 63. Página Web Ministerio de La Producción

ANEXOS

| | | | | | | |
|--|--|--|--|-------------------------|---|--|
| | | | | | gastos financieros | |
| | | | | X1.3. Gestión comercial | <ul style="list-style-type: none"> -Ampliación del mercado interno -Cobertura de confecciones textiles -Fidelidad del cliente - Normas de Calidad -Tipos de clientes (domésticos o tradicionales, cadenas internacionales) | |
| | | | | X1.4 Gestión Productiva | <ul style="list-style-type: none"> -Kilos materia prima -Nº mano de obra operativa -Luz facturada -Depreciación de activos fijos -Mantenimiento -Tributos | |

| Sistematización | Objetivos Específicos | Hipótesis Específicas | | | | |
|--|---|---|--|--|--|--|
| 1. ¿En qué medida la gestión administrativa influye en los negocios internacionales del sector exportador MYPES? | 1. Evaluar la gestión administrativa como influye en los negocios internacionales del sector exportador MYPES de confecciones textiles. | - la gestión administrativa influye significativamente en los negocios internacionales del sector exportador de confecciones textiles. | | | | |
| 2. ¿En qué medida la gestión financiera influye en los negocios internacionales del sector exportador MYPES? | 2. Analizar la gestión financiera como influye en los negocios internacionales del sector exportador MYPES de confecciones textiles | - la gestión financiera influye significativamente en los negocios internacionales del sector exportador MYPES de confecciones textiles | | | | |
| 3. ¿En qué medida la gestión comercial influye en los negocios internacionales del sector exportador MYPES? | 3. Analizar la gestión comercial como influye en los negocios internacionales del sector exportador MYPES de | la gestión comercial influye significativamente en los negocios internacionales del sector exportador MYPES de | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|---|---|------------------|--|--|
| | confecciones textiles | confecciones textiles | | | | |
| 4. En qué medida la gestión productiva influye en los negocios internacionales del sector exportador MYPES? | 4. Identificar la gestión productiva como influye en los negocios internacionales del sector exportador MYPES de confecciones textiles | - la gestión productiva influye significativamente en los negocios internacionales del sector exportador MYPES de confecciones textiles | Y1:Negocios Internacionales del sector exportador MYPES | Y1.1 Exportación | -Precios estables -Aumentar las ventas -Crecen las ganancias | |
| 5. ¿ En qué medida el modelo empresarial clúster influye en la exportación? | 5. Identificar como el modelo empresarial clúster influye en las exportaciones de confecciones textiles. | - el modelo empresarial clúster incrementa las exportaciones de confecciones textiles | Y1:Negocios Internacionales del sector exportador MYPES | | - | |

INVESTIGACION:

SECTOR: TEXTIL DE CONFECCIONES

EMPRESA TEXTILES: Telas, ropa de cama, manteles y otros productos para decorar la casa
Ropa: sintética, algodón,

TIPOS DE EMPRESAS TEXTILES: Diseño, fabricación y comercialización de prendas de vestir

LINEAS DE FABRICACION: Abrigos, trajes, vestidos, trajes de baños o ropa para hombres, mujeres y niños

Diferentes tipos de empresas textiles

Los textiles se define normalmente como cualquier tipo de elemento que se realiza mediante hilo o hilo para crear una especie de paño o tela. Hay muchos tipos diferentes de empresas textiles que conforman la industria textil en todo el mundo, muchos de ellos especializado en una o dos líneas específicas de productos textiles. En algunos casos, el enfoque de la compañía está en una clientela residencial, mientras que otros prefieren dirigirse a los clientes comerciales como su base de clientes principales.

Empresas del sector textil de moda tienden a dedicarse al diseño, fabricación y comercialización de prendas de vestir prendas de vestir. Esto puede incluir la producción de lotes de material sólido como el dril de algodón o de algodón, láminas que se vende a un cliente que utiliza la tela para crear elementos específicos de la ropa. Mezclas sintéticas también pueden ser creados y vendidos, que son ideales para su uso en la producción de abrigos, trajes, vestidos, trajes de baño, o cualquier otro tipo de ropa usada por los hombres, mujeres o niños. Si bien los Estados Unidos, Gran Bretaña y Canadá una vez fueron líderes en la industria textil, la gran mayoría de los productos textiles se producen actualmente fuera de esas tres naciones.

ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL**DATOS GENERALES****Apellidos y Nombres:****Nombre de la Empresa:****1. ¿Cuál es tamaño de la empresa?**

- | | |
|------------------|-----------------|
| i. Micro-empresa | c) Mediana |
| ii. Pequeña | d) Gran empresa |

2. ¿Cuál es su denominación jurídica de su empresa?

- | | |
|--------|----------|
| a) SAC | b) EIRL |
| b) SRL | c) Otros |

3. ¿A cuánto asciende las ventas anuales en su empresa?

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| a) De S/. 40.000 a S/. 547.500 | d) De S/ 1000.001 a S/. 3000,000 |
| b) De S/. 547.501 a S/. 551,150 | e) De S/ 3000,001 a más |
| c) De S/. 551,151 a S/. 1000,000 | |

4. ¿Cuántos años de experiencia tiene su empresa en el sector de confecciones para la exportación?

- a) 1 año a 2 años
- b) 3 años
- c) 4 años
- d) 5 años
- e) Más de 6 años

5. ¿Cuáles son los países a los que exporta su empresa?

- | | |
|-------------|--|
| a) Bolivia | d) Venezuela |
| b) Colombia | e) Otros (¿especifique que otros países) |
| c) Ecuador | |

6. **¿Cuántos años de experiencia tiene usted como Gerente General en la empresa, ocupando el cargo?**
- a) 1 año
 - b) 2 años
 - c) 3 años
 - d) 4 años
 - e) Más de 5 años
7. **¿Actualmente cuenta su empresa con un Área de Marketing o de Ventas?**
- a) Si
 - b) No
8. **¿Cuáles son los factores a considerar para hacer de una MYPE peruana de sector de confecciones textiles para la exportación un ente competitivo en el mercado latinoamericano?**
- a) Integrar un Clúster de MYPES del sector de confecciones para la exportación.
 - b) Mayor oportunidad de mercado en el extranjero
 - c) Ventana competitiva en los productos para la exportación
 - d) Valor agregado de sus productos
9. **¿Considera Usted que su empresa está en la posibilidad de competir en el mercado latinoamericano?**
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo
10. **¿La empresa envía muestras de confecciones textiles al mercado internacional?**
- a) Si
 - b) No

- 11. ¿Cómo es la investigación de las oportunidades en el mercado latinoamericano para la empresa?**
- a) Baja
 - b) Media
 - c) Alta
- 12. ¿Consideraría Usted la posibilidad de formar parte de un clúster de MYPES peruanos del sector de confecciones textiles para la exportación saliendo a competir en el mercado latinoamericano en primera instancia?**
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo
- 13. ¿Consideraría Usted que los Tratados, Acuerdos y leyes vigentes benefician a las MYPES del sector de confecciones para la exportación a conquistar el mercado latinoamericano?**
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo
- 14. ¿Considera Usted que el personal de su empresa se encuentra capacitado para afrontar la competencia del sector de confecciones textiles para la exportación?**
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo

- 15. ¿Considera Usted que su empresa cuenta con la tecnología y la innovación necesaria para afrontar la competencia del sector de confecciones textiles para la exportación?**
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo
- 16. ¿Considera Usted que el personal operativo se encuentra capacitado para producir productos de confecciones textiles para la exportación?**
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo
- 17. ¿Considera Usted adecuado el grado de competitividad de las MYPES de confecciones textiles para la exportación?**
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo